

**ANALISIS PENGARUH *LOCUS OF CONTROL* DAN
KEPERCAYAAN TERHADAP PEMBERDAYAAN KARYAWAN
DALAM PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Empiris Pada Yayasan Ponpes MTs – MA NU Assalam dan MTs –
MA NU Muallimat di Kudus)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
pada program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro**

Disusun oleh :

**KHOIRUDDIN SYAIFUL RAHMAN
NIM. C4A006185**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2009**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa
tesis berjudul :

**ANALISIS PENGARUH *LOCUS OF CONTROL* DAN KEPERCAYAAN TERHADAP
PEMBERDAYAAN KARYAWAN DALAM PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Empiris Pada Yayasan Ponpes MTs – MA NU Assalam dan MTs – MA NU
Muallimat di Kudus)**

Yang disusun oleh Khoiruddin Syaiful Rahman, SPd. NIM. C4A006185
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggalApril 2009

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

(Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo)

(Dr. J.Sugiarto PH,SU)

Direktur Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro

(Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat dan hidayahnya, tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian syarat dalam memperoleh derajat sarjana S-2 Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Judul penelitian yang diajukan adalah “**Analisis Pengaruh *Locus of Control* dan Kepercayaan terhadap Pemberdayaan Karyawan dalam Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Yayasan MTs – MA NU Assalam dan MTs – MA NU Muallimat di Kudus)**”.

Dalam menyelesaikan tesis ini penulis telah banyak mendapatkan bantuan berupa dorongan bimbingan serta bantuan baik secara moril maupun materiil dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak yang khususnya kepada :

1. Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA, sebagai Direktur Program Pasca Sarjana Prof.
2. Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo sebagai pembimbing utama dalam penelitian ini.
3. Dr. J. Sugiarto PH. SU sebagai pembimbing anggota dalam penelitian ini.
4. KH. Ma'ruf Siddiq, Lc. selaku Kepala Sekolah Ponpes MTs – MA NU Assalam Kudus yang telah memberi ijin untuk melakukan penelitian di tempat penelitian ini.
5. Dra. Hj. Sri Indah selaku Kepala Sekolah MA NU Muallimat Kudus yang telah memberi ijin untuk melakukan penelitian di tempat penelitian ini.
6. Dra. Hj. Sumiyati selaku Kepala Sekolah MTs NU Muallimat Kudus yang telah memberi ijin untuk melakukan penelitian di tempat penelitian ini.
7. Para Dosen S-2 Magister Manajemen yang telah memberikan banyak ilmu serta masukan bagi penulisan tesis ini.

8. Seluruh staf tata usaha dan staf perpustakaan Magister Manajemen yang dengan ramah dan kekeluargaan membantu saya selama belajar dan menyelesaikan tesis ini.
9. Kedua orang tua, serta seluruh keluarga tercinta yang telah memberikan dorongan moril maupun materiil baik berupa perhatian, kasih sayang dan doa restunya tiada batas.
10. Bu Santi terima kasih selama ini memberikan motivasi dan semangat, yang selalu berada di sampingku baik suka maupun duka didalam menyelesaikan tesis ini. Terima kasih atas kesabarannya dan perhatiannya.
11. Rekan-rekan mahasiswa S-2 magister manajemen angkatan 27 yang telah banyak membantu dalam penyelesaian tesis ini.
12. Segenap guru dan karyawan Mts MA NU Assalam yang bersedia meluangkan waktu untuk membantu terlaksananya penelitian ini.
13. Dan berbagai pihak yang telah banyak membantu dan tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini, masih jauh dari sempurna, oleh karena itu segala saran, kritik dan masukan akan diterima dengan senang hati. Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Kudus, 15 April 2009

Penulis

Khoiruddin Syaiful Rahman

ABSTRAKSI

Dalam kondisi persaingan yang semakin ketat, kepuasan konsumen merupakan hal utama yang harus diprioritaskan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat bertahan, bersaing serta menguasai pasar. Dalam mengantisipasi perubahan – perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis yang semakin efektif dan efisien maka perusahaan perlu melakukan evaluasi kembali dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan sehingga salah satu usaha yang menunjang keberhasilan bisnisnya adalah menawarkan pelayanan yang berkualitas tinggi.

Pemberdayaan karyawan perlu mendapatkan perhatian serius karena pemberdayaan mencerminkan keyakinan karyawan terhadap kemampuan dirinya sendiri. Proses pemberdayaan di dalam perusahaan dapat dikatakan berhasil bila kinerja karyawan baik. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi memperlihatkan keinginan yang kuat untuk mengeluarkan energi ekstra demi peningkatan kinerjanya dan juga kinerja perusahaan. Proses pemberdayaan tidak akan berjalan dengan baik tanpa didukung *locus of control* dan kepercayaan yang saling mendukung satu sama lain.

Pengambilan sample dalam penelitian ini dilakukan dengan metode sensus dan jumlah sample yang diambil dari tiap bagian adalah berjumlah 145 responden. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM).

Dari hasil analisis data dapat diketahui bahwa kedua variabel *locus of control* dan kepercayaan berpengaruh terhadap pemberdayaan karyawan dan kinerja karyawan. Sedangkan variabel yang mempunyai pengaruh paling besar adalah kepercayaan.

Kata Kunci : *Locus of Control*, Kepercayaan, Pemberdayaan dan Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

In a tight competition, consumer satisfaction became the main priority in by the company. The condition must be done so the company get survive, compete and dominate the market. To anticipate many change that happened in business environment become more efficiency and affective , a company needs to reevaluate and oriented to consumers needs from that fact a company has to realize that offering a high quality service can be a key to a successful business.

Employee empowerment need to get a serious attention because empowerment reflect an employee self confidence to capability them selves. The employee that have high performance show the willingness strong to unleashed extra energy to improve their performance and the company performance too. The process empowerment could not work properly without by locus of control and trust that support each other.

To collect sample for this research, can be done with the census method and each sample consist of 145 respondents. To collect data, researcher use questioners that distribute to respondents. This research use Structural Equation Modeling (SEM) for data analysis technique.

The result from data analysis tell us that two variables from is locus of control and trust can influence to employee empowerment and employee performance. Variable that has bigger influence is trust.

Keyword : Locus of Control, Trust, Empowerment and Employee Performance.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKASI TESIS	ii
PENGESAHAN TESIS	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAKSI	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Kegunaan Penelitian	11
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS	
2.1 Telaah Pustaka	13
2.1.1 Locus of Control	13
2.1.2 Empowerment(Pemberdayaan).....	14
2.1.3 Trust (Kepercayaan).....	14
2.1.4 Kinerja Karyawan	15
2.2 Kajian Teori dan Hipotesis	17
2.2.1 Pengaruh antara Locus of Control terhadap Kinerja Karyawan	17
2.2.2 Pengaruh antara Locus of Control lewat Pemberdayaan Terhadap Kinerja Karyawan	18
2.2.3 Pengaruh antara Kepercayaan lewat Pemberdayaan	

Terhadap Kinerja Karyawan	19
2.2.4 Pengaruh antara Kepercayaan terhadap Kinerja Karyawan	20
2.2.5 Pengaruh antara Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan	22
2.3 Penelitian Terdahulu	24
2.4 Kerangka Pikir Teoritis dan Demensional Variabel	27
2.4.1 Kerangka Pikir Teoritis.....	27
2.4.2 Dimensi Variabel	28
 BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Sumber Data.....	29
3.2 Metode Populasi Sampel.....	30
3.3 Pengumpulan Data	31
3.4 Teknik Analisis Data.....	32
3.4.1 Pengembangan Model Teoritis	32
3.4.2 Pengembangan diagram Alur(Path Diagram)	32
3.4.3 Konversi Diagram Alur ke Persamaan	35
3.4.4 Memilih Matriks Input dan Estimasi Model.....	37
3.4.5 Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi	38
3.4.6 Evaluasi Kriteria Goodness – off - fit	38
3.4.7 Interpretasi dan Modifikasi Model.....	45
3.5 Pengujian Hipotesis	46
3.6 Definisi Operasional Variabel.....	47
3.6.1 Locus of Control	47
3.6.2 Pemberdayaan (Empowerment).....	48
3.6.3 Kepercayaan (Trust)	48
3.6.4 Kinerja Karyawan	49
3.7 Skala Pengukuran Variabel.....	50
 BAB IV ANALISA DATA	

4.1 Data Deskriptif.....	51
4.1.1 Responden Menurut Jabatan dan jenis Kelamin	52
4.1.2 Responden Menurut Umur dan jenis Kelamin.....	52
4.1.3 Responden Menurut Pendidikan dan jenis Kelamin	52
4.2 Analisa Data Penelitian dan Jenis Kelamin.....	53
4.2.1 Analisis Faktor Konfirmatori 1	54
4.2.2 Analisis Faktor Konfirmatori 2	58
4.2.3 Model Persamaan Struktural (Full Model)	63
4.2.3.1 Evaluasi Outliers.....	68
4.2.3.2 Evaluasi Multicollinearity atau Singularity	70
4.2.4 Uji Reliabilitas	70
4.2.5 Analisis Efek	74
4.3 Pengujian Hipotesis.....	76
4.3.1 Pengujian Hipotesis 1	76
4.3.2 Pengujian Hipotesis 2	77
4.3.3 Pengujian Hipotesis 3	77
4.3.4 Pengujian Hipotesis 4	78
4.3.4 Pengujian Hipotesis 5	78
4.4 Kesimpulan.....	79

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

5.1 Ringkasan Penelitian	81
5.2 Kesimpulan Penelitian.....	81
5.2.1 Hubungan antara Locus of Control terhadap Pemberdayaan (Empowerment).....	81
5.2.2 Hubungan antara Kepercayaan (Trust) terhadap Pemberdayaan (Empowerment).....	82
5.2.3 Hubungan antara Pemberdayaan (Empowerment) terhadap Kinerja Karyawan.....	82
5.2.4 Hubungan antara Locus of Control dengan Kinerja Karyawan.....	83

5.2.5 Hubungan antara Kepercayaan (Trust) dengan Kinerja Karyawan.....	83
5.3 Kesimpulan atas Masalah Penelitian.....	84
5.3.1 Kepercayaan Karyawan (Trust) berpengaruh pada Kinerja Karyawan.....	84
5.3.2 Kepercayaan Karyawan (Trust) Pemberdayaan Karyawan berpengaruh pada Kinerja Karyawan	85
5.3.3 Locus of Control berpengaruh pada Kinerja Karyawan	85
5.3.4 Locus of Control lewat Pemberdayaan Karyawan berpengaruh pada Kinerja Karyawan.....	86
5.3.5 Pemberdayaan Karyawan Karyawan berpengaruh pada Kinerja Karyawan.....	87
5.4 Implikasi Teoritis	87
5.5 Implikasi Manajerial.....	90
5.6 Keterbatasan Penelitian	92
5.7 Agenda Penelitian Mendatang.....	93

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	28
Gambar 3.1 Diagram Path.....	35
Gambar 4.1 Analisis Konfirmatori 1 <i>Locus of Control</i> dan Kepercayaan (<i>Trust</i>).	59
Gambar 4.2 Analisis Konfirmatori 2 Pemberdayaan Karyawan dan Kinerja Karyawan	64
Gambar 4.3 <i>Structural Equation Model</i>	69
Gambar 5.1 Kepercayaan Karywan (<i>Trust</i>) berpengaruh pada Kinerja Karyawan	93
Gambar 5.2 Kepercayaan Karyawan (<i>Trust</i>) lewat Pemberdayaan Karyawan berpengaruh pada Kinerja Karyawan.....	94
Gambar 5.3 <i>Locus of Control</i> berpengaruh pada Kinerja Karyawan.....	94
Gambar 5.4 <i>Locus of Control</i> lewat Pemberdayaan Karyawan berpengaruh pada Kinerja Karyawan	95
Gambar 5.5 Pemberdayaan Karyawan berpengaruh pada Kinerja Karyawan.....	96

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kehadiran Karyawan Ponpes MTs – MA NU Assalam dan MTs – MA NU Muallimat Kudus Tahun 2003/2004 – 2007/2008.....	8
Tabel 2.1 Penelitian-penelitian Terdahulu.....	26
Tabel 2.2 Variabel Dimensi	29
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator	36
Tabel 3.2 Model Persamaan Struktural.....	37
Tabel 3.3 Model Pengukuran.....	38
Tabel 3.4 Goodness of Fit Index.....	46
Tabel 4.1 Responden Menurut Jabatan dan Jenis Kelamin	55
Tabel 4.2 Responden Menurut Jenis Kelamin dan Umur	56
Tabel 4.3 Indeks Kesesuaian Model Analisis Konfirmatori 1 <i>Locus of Control</i> dan Kepercayaan (<i>Trust</i>).....	60
Tabel 4.4 <i>Standardized Regression Weight Konfirmatori 1Locus of Control</i> dan Kepercayaan (<i>Trust</i>).....	63
Tabel 4.5 <i>Indexs</i> Kesesuaian Model Pemberdayaan Karyawan dan Kinerja Karyawan	66
Tabel 4.6 <i>Standardized Regression Weight</i> Pemberdayaan Karyawan dan Kinerja Karyawan	68
Tabel 4.7 <i>Indexs</i> Kesesuaian Model Struktural <i>Equation Model</i>	70
Tabel 4.8 <i>Standardized Regression Weight Model</i>	72
Tabel 4.9 <i>Descriptive Statistics</i>	75
Tabel 4.10 Hasil <i>Square Standardized Loading Data</i>	79
Tabel 4.11 Perhitungan <i>Variance Extract</i> Data	80
Tabel 4.12 Hasil Perhitungan <i>Construct Reability</i> dan <i>Variance Extract</i>	80
Tabel 4.13 <i>Standardized Total Direct Effect</i>	81

Tablel 4.14 <i>Standardized Total Indirect Effect</i>	82
Tablel 5.1 Implikasi Teoritis.....	97
Tablel 5.2 Implikasi Marjinal	99

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia, dimana berbagai permasalahannya hanya dapat dipecahkan dengan upaya peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal tersebut juga memberi pengaruh pada perusahaan dalam berbagai bidang, sehingga hanya perusahaan-perusahaan yang mampu beradaptasi dengan perubahan yang akan mampu bertahan. Oleh karena itu, peningkatan sumber daya manusia itu harus dilakukan secara berencana, terarah, intensif, efektif dan efisien di dalam perusahaan agar dapat bertahan dan beradaptasi dengan perubahan tersebut, kondisi ini menuntut kesiapan perusahaan menghadapi persaingan dalam pasar bebas yang semakin dekat serta tuntutan efektifitas dan efisiensi dalam perusahaan agar lebih fleksibel dan adaptif dalam mensikapi berbagai perusahaan yang terjadi, sehingga mampu bersaing dalam persaingan global.

Dalam kondisi persaingan yang semakin ketat tersebut, kepuasan konsumen merupakan hal utama yang harus diprioritaskan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat bertahan, bersaing serta menguasai pasar. Dalam mengantisipasi perubahan – perubahan yang terjadi pada lingkungan yang semakin efektif dan efisien maka perusahaan perlu melakukan evaluasi kembali dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan sehingga salah satu usaha yang menunjang keberhasilan bisnisnya adalah menawarkan pelayanan yang berkualitas tinggi (Parasuraman et.al 1985).

Karyawan sebagai pendorong dalam mencapai tujuan perusahaan perlu untuk di ajak ikut serta memikirkan dan menangani permasalahan strategis perusahaan, selain itu juga dapat di ajak bekerjasama dalam melaksanakan serangkaian kegiatan perusahaan dengan penuh tanggung jawab dan kesetiaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena

itu keterlibatan seluruh karyawan baik dari tingkatan tertinggi hingga terendah diperlukan untuk bersama-sama menghadapi berbagai kondisi yang semakin berat ini. Dengan kerjasama yang baik antar karyawan maka perusahaan akan lebih siap membangun keunggulan bersaing serta tetap eksis di dalam kondisi pasar yang cepat berkembang dan dinamis.

Pada saat ini peran karyawan menjadi sangat penting dan lebih luas dengan semakin dihargainya karyawan sebagai asset utama perusahaan. Sehingga karyawan lebih dihargai sebagai manusia seutuhnya dan bukan hanya sebagai faktor produksi perusahaan saja. Oleh karena itu pentingnya karyawan maka perusahaan perlu melakukan pemberdayaan karyawan (*Empowerment*) terhadap karyawannya, karena pemberdayaan karyawan dilaksanakan dengan menggali potensi yang terdapat pada diri karyawan (Hansen dan Mowen, 1997). Selain itu pemberdayaan yang dilakukan perusahaan kepada karyawannya nantinya akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya hingga akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan (Laschinger Finegan dan Shamian, 2001).

Pemberdayaan karyawan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari atasannya (Hansen dan Mowen, 1997). Mulyadi dan Setyawan (1999) mengungkapkan dua faktor penting mengapa perlu pemberdayaan karyawan yaitu pertama, pergeseran teknologi yang digunakan oleh masyarakat di dalam memenuhi kebutuhan produk, dan kedua jasa-jasa tipe pekerja yang pas dengan teknologi yang digunakan oleh masyarakat. Pemberdayaan karyawan pada dasarnya membentuk karyawan menjadi produktif dan berkomitmen untuk menjadikan karyawan produktif, karyawan harus memiliki kompetensi yang memadai,

kompetensi dari dalam diri karyawan merupakan landasan bagi karyawan untuk mendapatkan kepercayaan dari atasannya. Jika karyawan merasa diberdayakan maka melalui kemampuan pelayanannya akan menghasilkan kepuasan pelanggan, kemitraan baru antara manajemen pelanggan dan karyawan berdasarkan, kejujuran, kepercayaan, dukungan dan kehormatan merupakan upaya mensikapi karyawan (Corsun & Enz, 1999).

Pentingnya mensikapi karyawan sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu didukung oleh faktor-faktor lain yang berkaitan dengan pemberdayaan karyawan itu sendiri. Menurut Dimitriades (2004), pemberdayaan karyawan tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya, yaitu *person factors*, *job* atau *work role factors*, *organization factors* dan *context factors* yang masing-masing faktor dapat mempengaruhi sikap karyawan untuk mencapai tujuan yang di harapkan, seperti *job involvement*, *job satisfaction*, *organizational commitment* dan *extrarole behavior*. Spreitzer (1995) juga menemukan konstruk pemberdayaan yang terdiri dari *meaning self*, *determination competence* dan *impact*.

Penelitian yang dilakukan oleh Spreitzer (1995), Fuller et. al (1999) dan Koberg et. al (1999) menyatakan adanya keyakinan bahwa faktor personal yaitu *Locus of Control* dapat mempengaruhi terhadap pemberdayaan karyawan. *Locus of Control* menjelaskan sampai sejauh mana seseorang percaya bahwa merekalah yang menentukan apa yang terjadi dalam kehidupan mereka. Individu dengan *Locus of Control Internal* berkeyakinan bahwa mereka merasa mampu untuk membantu pekerjaan dan lingkungan kerjanya sehingga merasa dapat diberdayakan. Sebaliknya dengan *Locus of Control Eksternal* cenderung memandang perilaku mereka sangat dipengaruhi oleh faktor yang berada diluar kendali dirinya..

Dalam proses pemberdayaan sikap karyawan diperlukan kepercayaan (*Trust*) antara karyawan dan pihak manajemen. Butler (1991) menyatakan bahwa kepercayaan (*Trust*) berperan penting dalam kualitas hubungan antara manajer dan karyawan. Thorlakson dan Murray (1996) serta Gomez dan Rosen (2001) menyatakan bahwa kepercayaan (*Trust*) berpengaruh positif terhadap pemberdayaan. Pemberdayaan karyawan (*Empowerment*) mencerminkan keyakinan karyawan terhadap kemampuan dirinya sendiri atau kemampuan organisasinya dalam menghadapi berbagai macam tantangan dan masalah, yang bertujuan mendorong karyawan supaya lebih produktif.

Madrasah adalah suatu organisasi atau badan yang unik dan *kompleks* karena ia merupakan institusi yang padat karya, mempunyai sifat-sifat dan ciri-ciri serta fungsi-fungsi yang khusus dalam proses menghasilkan jasa pendidikan dan mempunyai berbagai kelompok profesi dalam peningkatan mutu dibidang keagamaan baik di tingkat Tsanawiyah maupun Aliyah atau setingkat SMP dan SMA. Di samping melaksanakan fungsi pelayanan pendidikan masyarakat, Madrasah juga mempunyai fungsi pendidikan dan tempat penampungan anak santri-santri laki-laki maupun perempuan..

Madrasah pertama didirikan bagi masyarakat umum terutama yang orang-orang yang mau atau ingin mendalami agama Islam secara menyeluruh. Biasanya didalam Madrasah tersebut ada beberapa Ustadz atau Guru Agama yang mendidik santrinya. Hal yang menarik akhir-akhir ini adalah adanya perubahan orientasi tentang manajemen Madrasah dimana kini Madrasah digalakkan untuk mulai berorientasi dibidang Kependidikan. Untuk itu, lahirlah konsep Madrasah Modern dimana Ponpes tersebut dihubungkan dengan Sekolah. Dengan demikian, kini Madrasah mulai memainkan peran ganda, yaitu tetap melakukan pelayanan

Agama sekaligus digunakan dalam bidang kependidikan atas operasionalisasi pelayanan pendidikan yang diberikan kepada masyarakat.

Mengingat adanya dinamika *internal* (perkembangan peran) dan tuntutan *eksternal* yang semakin berkembang, Madrasah dihadapkan pada upaya penyesuaian diri untuk merespons dinamika eksternal dan integrasi potensi – potensi *internal* dalam melaksanakan tugas yang semakin kompleks. Upaya ini harus dilakukan jika organisasi ini hendak mempertahankan kinerjanya (pelayanan pendidikan kepada masyarakat sekaligus memperoleh dana yang memadai bagi kelangsungan hidup organisasi). Untuk itu, ia tidak dapat mengabaikan sumber daya manusia yang dimiliki termasuk perhatian atas kepuasan kerjanya. Pengabaian atasnya dapat berdampak pada kinerja organisasi juga dapat berdampak serius pada kualitas pelayanan kesehatan. Dalam konteks tersebut, pemahaman atas budaya pada tingkat organisasi ini merupakan sarana terbaik bagi penyesuaian diri anggota-anggotanya, bagi orang luar yang terlibat (misalnya siswa-siswi dan walinya) dan yang berkepentingan (seperti investor atau instansi pemerintah terkait) maupun bagi pembentukan dan pengembangan budaya organisasi itu sendiri dalam mengatasi berbagai masalah yang sedang dan akan dihadapi. Namun sayangnya penelitian atau kajian khusus tentang persoalan ini belum banyak diketahui, atau mungkin perhatian terhadap hal ini belum memadai. Mengingat kondisi demikian, maka tulisan ini bertujuan untuk menggambarkan berbagai aspek dan karakteristik budaya organisasi Madrasah sebagai lembaga pelayanan publik.

Berdasarkan dari latar belakang diatas dan untuk mengetahui apakah *Locus of Control*, dan kepercayaan berpengaruh terhadap pemberdayaan atau tidak, serta apakah pemberdayaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau tidak, maka penelitian ini mengambil sampel pada Ponpes MTs – MA NU Assalam dan MTs – MA NU Muallimat

Kudus yang difokuskan pada pendidik atau Guru dikarenakan dari tahun ketahun jumlah kehadiran semakin menurun yang disebabkan karena hal-hal tertentu.

Ponpes MTs – MA NU Assalam dan MTs – MA NU Mualimat Kudus dipilih sebagai obyek penelitian dengan pertimbangan Madrasah Sekolahan ini adalah satu-satunya dari Sekolah swasta yang ada di Kudus, selain itu Sekolahan ini baru berdiri kurang lebih 6 tahun sehingga termasuk Ponpes Yayasan Sekolahan yang muda pengalaman Pendidikannya dibanding Sekolahan Negeri dan Sekolahan Swasta lainnya yang sudah lama berdiri. Oleh karena itu Madrasah selama ini menghadapi beberapa masalah yang berkaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan terhadap peserta didik, antara lain karyawan guru (Ustadz dan Ustadzah) yang merasa bahwa mereka memiliki sedikit kontrol terhadap standar pemeliharaan Pendidikan, interaksi antara Guru dengan penyediaan layanan yang baik serta penggunaan pelayanan sekolah yang kompleks. Secara kolektif apabila masalah-masalah tersebut tidak segera diatasi maka para dewan Guru yang merasa tidak diberdayakan bisa merugikan yang menyangkut kendala psikologis, mengurangi kepuasan kerja, terjadinya peningkatan bolos kerja (absensi tinggi) dan *turn over* (keluar-masuk) karyawan yang tinggi (Karasek, 1990 dan Koberg et.al 1999), sehingga nantinya akan menurunkan kinerja Sekolah dengan menurunnya jumlah peserta didik yang akan mendaftar di Sekolahan tersebut.

Alasan lain penelitian ini dilakukan di Ponpes MTs – MA NU Assalam dan MTs – MA NU Mualimat Kudus adalah karena penurunan tingkat kehadiran karyawan yang meliputi : kepala sekolah, waka kurikulum, guru, tata usaha dan penjaga sekolah, seperti yang terlihat dalam tabel di bawah

Tabel 1.1

Kehadiran Karyawan Ponpes MTs – MA NU Assalam dan MTs – MA NU Mualimat

Kudus

Tahun 2003/2004 – 2007/2008

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan yang tidak hadir	Hari	Presentase % Jumlah Karyawan yang hadir
2003/2004	124	8	45	92,59%
2004/2005	133	12 (2)*	102	86,66%
2005/2006	135	25	138	76,92%
2006/2007	139	23(1)*	141	79,71%
2007/2008	145	32(1)*	187	75,64%

Keterangan

an :- *

adalah

karyawan

yang absen diluar kesempatan cuti yang diberikan pihak manajemen

Ponpes MTs – MA NU Assalam dan MTs – MA NU Mualimat Kudus.

- Kesempatan cuti yang diberikan pihak manajemen Sekolah adalah 45 hari pertahun(bagi dewan guru yang melahirkan).
- 1 Tahun efektif 238 harus kerja.

Berdasarkan pada tabel diatas dapat disimpulkan bahwa selama 5 tahun terakhir, yaitu pada tahun 2004 – 2008 terjadi kenaikan absensi karyawan atau penurunan kehadiran pada tahun 2008 jumlah karyawan yang tidak hadir cukup tinggi, yaitu 75,64%. Sehingga mengganggu pelayanan di Sekolah yang mengakibatkan kinerja Sekolah juga turun.

Berdasarkan uraian diatas, terlihat bahwa pemberdayaan karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor personal, yaitu *Locus of Control*. Selain itu pemberdayaan karyawan juga dipengaruhi oleh faktor organisasi, yaitu kepercayaan antara karyawan terhadap manajemen yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

1.2 Perumusan Masalah

Penelitian ini membatasi masalah mengenai faktor yang mendorong pemberdayaan karyawan, yaitu *Locus of Control* dan kepercayaan. *Locus of Control* dapat berperan dalam menentukan kinerja karyawan di perusahaan. *Locus of Control* (LoC) adalah sikap seseorang dalam mengartikan sebab dari seseorang dengan *Internal LoC* adalah mereka yang merasa bertanggung jawab kejadian tertentu. Hasil adalah dampak langsung dari tindakannya. Sedangkan *External LoC* adalah mereka yang sering menyalahkan (atau bersyukur) keadaan dirinya yang dapat mendorong karyawan bekerja lebih baik sehingga mereka pantas untuk di berdayakan oleh perusahaan dan nantinya dapat membuat karyawan lebih produktif dan bekerja tinggi.

Ponpes MTs – MA NU Assalam dan MTs – MA NU Muallimat Kudus yang dipilih sebagai penelitian ini merupakan Sekolah swasta di Kudus yang baru berusia 6 tahun. Dengan usia yang tergolong muda dibandingkan rumah sakit lainnya, yaitu masih banyak berbagai masalah yang harus segera dibenahi. Masalah – masalah tersebut adalah rendahnya kontrol kepada dewan guru, atas standar pemeliharaan pendidikan, interaksi antar siswa dengan penyedia layanan yang baik serta penggunaan layanan sekolah yang kompleks, sehingga hal ini menyebabkan kinerja mereka kurang baik dan mereka merasa kurang diberdayakan oleh pihak Ponpes Sekolah. Akibat lainnya dari masalah-masalah tersebut adalah yang menyangkut kendala psikologis mereka, sehingga terjadilah peningkatan bolos kerja (ketidak hadirannya) karyawan yang tinggi.

Berdasarkan perumusan tersebut diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana cara untuk meningkatkan *Locus of Control* dan kepercayaan yang

mampu menciptakan pemberdayaan karyawan yang tinggi melalui peningkatan kinerja karyawan.

Sedangkan pertanyaan penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh positif antara *Locus of Control* dengan kinerja karyawan pada dewan guru karyawan di Ponpes MTs – MA NU Assalam dan MTs – MA NU Muallimat Kudus?
2. Apakah terdapat pengaruh positif antara *Locus of Control* lewat pemberdayaan karyawan dengan kinerja karyawan pada dewan guru karyawan di Ponpes MTs – MA NU Assalam dan MTs – MA NU Muallimat Kudus?
3. Apakah terdapat pengaruh positif antara kepercayaan (*Trust*) lewat pemberdayaan karyawan dengan kinerja karyawan pada dewan guru karyawan di Ponpes MTs – MA NU Assalam dan MTs – MA NU Muallimat Kudus?
4. Apakah terdapat pengaruh positif antara kepercayaan (*Trust*) dengan kinerja karyawan pada dewan guru karyawan di Ponpes MTs – MA NU Assalam dan MTs – MA NU Muallimat Kudus?
5. Apakah terdapat pengaruh positif antara pemberdayaan karyawan dengan kinerja karyawan pada dewan guru karyawan di Ponpes MTs – MA NU Assalam dan MTs – MA NU Muallimat Kudus?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti-bukti empiris yang berkaitan dengan hubungan antar variabel *Locus of Control*, kepercayaan (*Trust*), pemberdayaan karyawan dan kinerja karyawan, seperti:

1. Menganalisis pengaruh *Locus of Control* terhadap kinerja karyawan.
2. Menganalisis pengaruh *Locus of Control* lewat pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan.
3. Menganalisis pengaruh kepercayaan (*Trust*) lewat pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan.
4. Menganalisis pengaruh kepercayaan (*Trust*) terhadap kinerja karyawan
5. Menganalisis pengaruh keterkaitan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian yang di dapat diharapkan dapat memberikan manfaat baik untuk pengembangan ilmu, pihak perusahaan maupun pembaca.

1. Bisa menjadi bahan masukan bagi pihak pengambil keputusan di dalam perusahaan dalam rangka peningkatan pemberdayaan karyawan dan komitmen karyawan terhadap organisasi.
2. Bisa memberikan gambaran atau menjelaskan pengaruh *Locus of Control* dan kepercayaan terhadap pemberdayaan untuk meningkatkan komitmen organisasi.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Sikap seseorang (*Locus of Control*)

Locus of Control (LoC) adalah sikap seseorang dalam mengartikan sebab dari seseorang dengan *Locus of Control Internal* adalah mereka yang merasa bertanggung jawab kejadian tertentu. Hasil adalah dampak langsung dari tindakannya. Sedangkan *Locus of Control External* adalah mereka yang sering menyalahkan (atau bersyukur) atas peteka, nasib, keadaan dirinya, atau kekuatan-kekuatan lain di luar kekuasaannya (S. Brotosumarto).

Keberhasilan seseorang disebabkan oleh *Locus of Control* yang berbeda, baik untuk sukses maupun gagal. Saat menghadapi kegagalan, kita dianjurkan untuk menyikapi sebagai hal yang labil. Yang terjadi bisa terbalik Ada yang menanggapi keberhasilan disebabkan karena ekonomi bagus dan lain –lain. Dan ketika ia menghadapi kegagalan, ia menuduh Faktor *Internal* sebagai biangnya. Jika kegagalan beruntun, lama kelamaan harga diri dan rasa percaya dirinya akan semakin terpuruk (S. Brotosumarto)

Sikap yang benar adalah menempatkan Faktor *Internal* sebagai faktor yang anda naik gaji atau dapat promosi, katakan pada diri sendiri bahwa anda karena faktor *internal* yang anda miliki : kecerdasan, karisma, ataupun ketekunan, bukan anugrah dari pimpinan. Anda layak mendapatkan keberhasilan itu karena jerih payah dan juga karena memang anda memiliki kelebihan.

2.1.2 Kepercayaan (*Trust*)

Menurut Kanter (1993), kepercayaan berkembang dari pengertian yang saling menguntungkan yang berdasarkan pada nilai-nilai yang dibagi, dari hal ini sangat penting bagi loyalitas dan kinerja karyawan. Karyawan mengacu pada keyakinan karyawan terhadap pemimpin mereka dan percaya bahwa pada akhirnya apa yang dilakukan oleh perusahaan akan membawa kebaikan atau keuntungan bagi karyawan (Gilbert dan Tang, 1998).

2.1.3 Pemberdayaan Karyawan (*Empowerment*)

Secara teoritis, kata *empowerment* dapat di artikan sebagai pemberian tanggung jawab dari diri kita kepada seseorang atau individu untuk membuat suatu keputusan (Noe et. all, 1999 dalam Milwadani 1999). *Empowerment* mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya Carlzon dalam Milwadani (1999) menggambarkan bahwa empowerment bukan hanya sekedar “memberdaya” seseorang tetapi juga merupakan proses untuk membebaskan seseorang dari struktur “lingkungan” yang kaku. Di yakini bahwa *empowerment* mendorong terjadinya interaksi aktif, berani berinisiatif dan sebaliknya menciptakan sebuah kondisi bagi individu yang lain untuk memberikan respon secara bebas, mandiri dan bertanggung jawab.

Menurut Reynol (1990), bahwa pemberdayaan harus ditekankan pada aspek kepercayaan yang diletakkan oleh manajemen kepada karyawan.

2.1.4 Kinerja karyawan

Kinerja atau *performance* adalah segala sistem yang berhubungan dengan aktifitas dan hasil yang diperoleh. Perusahaan yang berorientasi pada pasar memberikan dampak positif pada kinerja perusahaan – perusahaan besar (Kohli dan Jowoski, 1993 : 44) dan perusahaan-perusahaan kecil.

Kinerja karyawan adalah sebuah evaluasi dari kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi dalam (Baldouf, dkk, 2001. p. 219). Secara konseptual berguna untuk menguji kinerja karyawan dalam hal : (1) perilaku atau aktivitas yang dilakukan oleh karyawan, dan (2) *out come* yang bisa diantribusikan bagi usaha-usaha. Dimensi kinerja didesain sebagai perilaku dan kinerja karyawan (Baldouf, dkk, 2001. p. 219), pertama kali aktivitas dan kinerja *out come*. Aspek kinerja mengharuskan manajemen untuk memahami tentang faktor-faktor yang tak terkontrol yang mungkin secara berbeda mempengaruhi hasil karyawan dalam usaha dan kecakapan karyawan. Logika nilai sebagai sebuah basis kompetisi perusahaan menyatakan bahwa kemampuan dalam menawarkan nilai superior bagi para konsumen akan menentukan kinerja hasil yang lebih tinggi oleh karyawan.

Informasi aktivitas juga di ekspektasikan untuk mempengaruhi kinerja. Tujuan-tujuan aktifitas cenderung bersifat protesimal, yang menyebabkan meningkatnya monitoring. Monitoring yang lebih besar nampaknya membuat pimpinan sadar akan usaha-usaha yang dilaksanakan para karyawan. Ketersediaan informasi mengenai beban usaha memungkinkan para pimpinan untuk mempertimbangkan informasi tersebut pada saat mengevaluasi karyawan. Oleh

karena itu, informasi informasi aktivitas nampaknya mendorong usaha yang lebih besar dan ketekunan pada sebagian karyawan, dan sebagai akibatnya mengantar kinerja yang lebih tinggi (Challagalla, dan Shervani, 1996, p. 93)

Karyawan berorientasi pada kinerja memiliki arti bahwa orientasi kinerja sebagai cara untuk mendapatkan *reward* dan penghargaan dari karyawan lainnya (Kohli. dkk, 1998, p. 267). Karyawan saling membandingkan kinerja dengan harapan-harapan pengawasan dengan kinerja teman-teman kerjanya. Keinginan karyawan untuk mendapat pengakuan dari orang lain diduga mendorong untuk mengeluarkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan-pekerjaan yang kemudian membaca pada kinerja yang lebih tinggi El-Ansary (1993, p. 84).

2.2 Kajian Teori dan Hepotesis

2.2.1 Pengaruh antara *Locus of Control* terhadap Kinerja

Karyawan

Locus of Control (LoC) adalah sikap seseorang dalam mengartikan sebab dari seseorang dengan *Locus of Control Internal* adalah mereka yang merasa bertanggung jawab kejadian tertentu. Hasil adalah dampak langsung dari tindakannya. Sedang *Locus of Control External* adalah mereka yang sering menyalahkan (atau bersyukur) atas peteka, nasib, keadaan dirinya, atau kekuatan-kekuatan lain di luar kekuasaannya(S. Brotosumarto).

Kinerja atau *performance* adalah segala sistem yang berhubungan dengan aktifitas dan hasil (*out come*) yang diperoleh. Perusahaan yang berorientasi pada

pasar memberikan dampak positif pada kinerja perusahaan – perusahaan besar (Kohli dan Jowoski, 1993 : 44) dan perusahaan-perusahaan kecil.

Kinerja karyawan adalah sebuah evaluasi dari kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi dalam (Baldouf, dkk, 2001. p. 219). Secara konseptual berguna untuk menguji kinerja karyawan dalam hal : (1) perilaku atau aktivitas yang dilakukan oleh karyawan, dan (2) *out come* yang bisa diantribusikan bagi usaha-usaha. Dimensi kinerja didesain sebagai perilaku dan kinerja karyawan (Baldouf, dkk, 2001. p. 219), pertama kali aktivitas dan kinerja *out come*. Aspek kinerja mengharuskan manajemen untuk memahami tentang faktor-faktor yang tak terkontrol yang mungkin secara berbeda mempengaruhi hasil karyawan dalam usaha dan kecakapan karyawan. Logika nilai sebagai sebuah basis kompetisi perusahaan menyatakan bahwa kemampuan dalam menawarkan nilai superior bagi para konsumen akan menentukan kinerja hasil yang lebih tinggi oleh karyawan..Berkaitan dengan penjelasan tersebut dapat diajukan sebuah hipotesis sebagai berikut :

H1 : *Locus of Control* berpengaruh pada Kinerja karyawan

2.2.2 Pengaruh antara *Locus of Control* lewat Pemberdayaan

Karyawan terhadap kinerja Karyawan

Locus of Control (LoC) adalah sikap seseorang dalam mengartikan sebab dari seseorang dengan *Locus of Control Internal* adalah mereka yang merasa bertanggung jawab kejadian tertentu. Hasil adalah dampak langsung dari tindakannya. Sedang *Locus of Control External* adalah mereka yang sering

menyalahkan (atau bersyukur) atas peteka, nasib, keadaan dirinya, atau kekuatan-kekuatan lain di luar kekuasaannya(S. Brotosumarto).

Secara teoritis, kata *empowerment* dapat di artikan sebagai pemberian tanggung jawab dari diri kita kepada seseorang atau individu untuk membuat suatu keputusan (Noe et. all, 1999 dalam Milwadani 1999). *Empowerment* mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya Carlzon dalam Milwadani (1999) menggambarkan bahwa empowerment bukan hanya sekedar “memberdaya” seseorang tetapi juga merupakan proses untuk membebaskan seseorang dari struktur “lingkungan” yang kaku. Di yakini bahwa empowerment mendorong terjadinya interaksi aktif, berani berinisiatif dan sebaliknya menciptakan sebuah kondisi bagi individu yang lain untuk memberikan respon secara bebas, mandiri dan bertanggung jawab.

Kinerja karyawan adalah sebuah evaluasi dari kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi dalam (Baldouf, dkk, 2001. p. 219). Secara konseptual berguna untuk menguji kinerja karyawan dalam hal (1) perilaku atau aktivitas yang dilakukan oleh karyawan, dan (2) out come yang bisa diantribusikan bagi usaha-usaha. Dimensi kinerja didesain sebagai perilaku dan kinerja karyawan, ,(Baldouf, dkk, 2001. p. 219), pertama kali aktivitas dan kinerja *out come*. Berkaitan dengan penjelasan tersebut dapat diajukan sebuah hipotesis sebagai berikut :

H2 : *Locus of Control* lewat pemberdayaan karyawan
pada kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh antara Kepercayaan (*Trust*) lewat Pemberdayaan

Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Kanter (1993), kepercayaan berkembang dari pengertian yang saling menguntungkan yang berdasarkan pada nilai-nilai yang dibagi, dari hal ini sangat penting bagi loyalitas dan kinerja karyawan. Karyawan mengacu pada keyakinan karyawan terhadap pemimpin mereka dan percaya bahwa pada akhirnya apa yang dilakukan oleh perusahaan akan membawa kebaikan atau keuntungan bagi karyawan (Gilbert dan Tang, 1998).

Menurut Reynol (1990), bahwa pemberdayaan harus ditekankan pada aspek kepercayaan yang diletakkan oleh manajemen kepada karyawan.

Secara teoritis, kata *empowerment* dapat di artikan sebagai pemberian tanggung jawab dari diri kita kepada seseorang atau individu untuk membuat suatu keputusan (Noe et. all, 1999 dalam Milwadani 1999). *Empowerment* mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya Carlzon dalam Milwadani (1999) menggambarkan bahwa *empowerment* bukan hanya sekedar “memberdaya” seseorang tetapi juga merupakan proses untuk membebaskan seseorang dari struktur “lingkungan” yang kaku. Di yakini bahwa *empowerment* mendorong terjadinya interaksi aktif, berani berinisiatif dan sebaliknya menciptakan sebuah kondisi bagi individu yang lain untuk memberikan respon secara bebas, mandiri dan bertanggung jawab.

Kinerja karyawan adalah sebuah evaluasi dari kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi dalam (Baldouf, dkk, 2001. p. 219). Secara konseptual berguna untuk menguji kinerja karyawan dalam hal (1) perilaku atau aktivitas yang dilakukan oleh karyawan, dan (2) *out come* yang bisa diantribusikan bagi usaha-usaha. Dimensi kinerja didesain sebagai perilaku dan kinerja karyawan, (Baldouf, dkk, 2001. p. 219), pertama kali aktivitas dan kinerja *out come*. Berkaitan dengan penjelasan tersebut dapat diajukan sebuah hipotesis sebagai berikut :

H3 : Kepercayaan (*Trust*)) lewat pemberdayaan karyawan
berpengaruh pada kinerja karyawan.

2.2.4 Pengaruh antara Kepercayaan (*Trust*) terhadap Kinerja

Karyawan

Menurut Kanter (1993), kepercayaan berkembang dari pengertian yang saling menguntungkan yang berdasarkan pada nilai-nilai yang dibagi, dari hal ini sangat penting bagi loyalitas dan kinerja karyawan. Karyawan mengacu pada keyakinan karyawan terhadap pemimpin mereka dan percaya bahwa pada akhirnya apa yang dilakukan oleh perusahaan akan membawa kebaikan atau keuntungan bagi karyawan (Gilbert dan Tang, 1998).

Menurut Reynol (1990), bahwa pemberdayaan harus ditekankan pada aspek kepercayaan yang diletakkan oleh manajemen kepada karyawan.

Kinerja karyawan adalah sebuah evaluasi dari kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi dalam,(Baldouf, dkk, 2001. p. 219). Secara

konseptual berguna untuk menguji kinerja karyawan dalam hal (1) perilaku atau aktivitas yang dilakukan oleh karyawan, dan (2) out come yang bisa diantribusikan bagi usaha-usaha. Dimensi kinerja didesain sebagai perilaku dan kinerja karyawan, (Baldouf, dkk, 2001. p. 219), pertama kali aktivitas dan kinerja out come. Aspek kinerja mengharuskan manajemen untuk memahami tentang faktor-faktor yang tak terkontrol yang mungkin secara berbeda mempengaruhi hasil karyawan dalam usaha dan kecakapan karyawan. Logika nilai sebagai sebuah basis kompetisi perusahaan menyatakan bahwa kemampuan dalam menawarkan nilai superior bagi para konsumen akan menentukan kinerja hasil yang lebih tinggi oleh karyawan.

Informasi aktivitas juga di ekspektasikan untuk mempengaruhi kinerja. Tujuan-tujuan aktifitas cenderung bersifat protesimal, yang menyebabkan meningkatnya monitoring. Monitoring yang lebih besar nampaknya membuat pimpinan sadar akan usaha-usaha yang dilaksanakan para karyawan. Ketersediaan informasi mengenai beban usaha memungkinkan para pimpinan untuk mempertimbangkan informasi tersebut pada saat mengevaluasi karyawan. Oleh karena itu, informasi informasi aktivitas nampaknya mendorong usaha yang lebih besar dan ketekunan pada sebagian karyawan, dan sebagai akibatnya mengantar kinerja yang lebih tinggi (Challagalla, dan Shervani, 1996, p. 93). Berkaitan dengan penjelasan tersebut dapat diajukan sebuah hipotesis sebagai berikut :

H4 : Kepercayaan (*Trust*) berpengaruh pada kinerja karyawan.

2.2.5 Pengaruh antara Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja

Karyawan

Secara teoritis, kata *empowerment* dapat di artikan sebagai pemberian tanggung jawab dari diri kita kepada seseorang atau individu untuk membuat suatu keputusan (Noe et. all, 1999 dalam Milwadani 1999). *Empowerment* mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya Carlzon dalam Milwadani (1999) menggambarkan bahwa empowerment bukan hanya sekedar “memberdaya” seseorang tetapi juga merupakan proses untuk membebaskan seseorang dari struktur “lingkungan” yang kaku. Di yakini bahwa empowerment mendorong terjadinya interaksi aktif, berani berinisiatif dan sebaliknya menciptakan sebuah kondisi bagi individu yang lain untuk memberikan respon secara bebas, mandiri dan bertanggung jawab.

Kinerja atau *performance* adalah segala sistem yang berhubungan dengan aktifitas dan hasil (aut come) yang diperoleh. Perusahaan yang berorientasi pada pasar memberikan dampak positif pada kinerja perusahaan – perusahaan besar (Kohli dan Jowoski, 1993 : 44) dan perusahaan-perusahaan kecil.

Kinerja karyawan adalah sebuah evaluasi dari kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi dalam,(Baldouf, dkk, 2001. p. 219). Secara konseptual berguna untuk menguji kinerja karyawan dalam hal : (1) perilaku atau aktivitas yang dilakukan oleh karyawan, dan (2) out come yang bisa diantribusikan bagi usaha-usaha.

Karyawan berorientasi pada kinerja memiliki arti bahwa orientasi kinerja sebagai cara untuk mendapatkan reward dan penghargaan dari karyawan lainnya

(Kohli. dkk, 1998, p. 267). Karyawan saling membandingkan kinerja dengan harapan-harapan pengawasan dengan kinerja teman-teman kerjanya. Keinginan karyawan untuk mendapat pengakuan dari orang lain diduga mendorong untuk mengeluarkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan-pekerjaan yang kemudian membaca pada kinerja yang lebih tinggi El-Ansary (1993, p. 84). Sehingga karyawan tersebut mendapatkan pemberdayaan dari seorang pemimpin. Berkaitan dengan penjelasan tersebut dapat diajukan sebuah hipotesis sebagai berikut :

H5 : Pemberdayaan karyawan berpengaruh pada kinerja
karyawan

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengembangkan hasil penelitian dari Spreitzer (1995) yang meneliti keterkaitan *Locus of Control*, dengan pemberdayaan karyawan. Dari penelitian tersebut dikembangkan lagi variabel motivasi kerja dan kepercayaan. Penambahan variabel motivasi kerja dilandasi atas hasil penelitian yang telah dilakukan Thorlakson dan Murray (1996) sedangkan penambahan variabel kepercayaan dilandasi atas dasar penelitian Gomez dan Rosen (2001). Hubungan pengaruh *Locus of Control* dan kepercayaan (*Trust*) terhadap kinerja karyawan dilandasi atas hasil penelitian Rahim (1996), Budiman Karo - Karo (2002) dan Laschinger, Finegan dan Shamian (2001), sedangkan untuk melihat pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan, penelitian ini dilandasi atas penelitian Laschinger, Finegan dan Shamian (2001) serta Koberg (1998).

Berikut ini tabel yang memuat ringkasan hasil empiris dari penelitian – penelitian sebelumnya, dan metode yang digunakan.

Tabel 2.1
Penelitian – penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Variabel	Hasil	Metode
1.	Gomez dan Rosen (2001)	<i>Trust</i> (Kepercayaan), dan pemberdayaan karyawan.	Kepercayaan berpengaruh secara signifikan terhadap pemberdayaan	Regresi
2.	Koberg (1998)	<i>Feeling empowerment</i> , kepuasan kerja, dan efektifitas kerja.	<i>Feeling empowerment</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan produktifitas atau efektifitas kerja.	Analisis statistik kualitatif.
3.	Laschinger, Finegan dan Shamian (2001)	Pemberdayaan di tempat kerja, kepercayaan organisasional terhadap efektifitas kinerja karyawan.	Pemberdayaan, dan kepercayaan organisasional berpengaruh terhadap efektifitas kinerja karyawan.	SEM

Lanjutan Tabel 2.1

Penelitian – penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Variabel	Hasil	Metode
4.	Rahim M.A (1996)	Internal, dan <i>eksternal Locus of Control</i> , kinerja, dan kepuasan kerja.	Internal <i>Locus of Control</i> lebih berpengaruh kinerja, dan kepuasan kerja karyawan daripada eksternal Locus of Control.	SEM
5.	Spreitzer (1995)	<i>Locus of Control</i> , <i>self – esteem</i> , <i>access to information</i> , <i>rewards</i> , pemberdayaan (<i>meaning competence, self – determination, impact</i>), efektifitas menggenali inovasi.	<i>Locus of Control, self – esteem, access to information, rewards</i> , pemberdayaan,berpengaruh secara signifikan terhadap pemberdayaan,sedangkan pemberdayaan berpengaruh terhadap inovasi, dan efektifitas manjerial.	SEM
6.	Thorlakson dan Murray (1996)	<i>Power</i> (kekuasaan), <i>Manajerial Leadership</i> , motivasi karyawan.	Kekuasaan, manajerial, kepemimpinan, dan motivasi kerja tidak begitu berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan.	LOMA

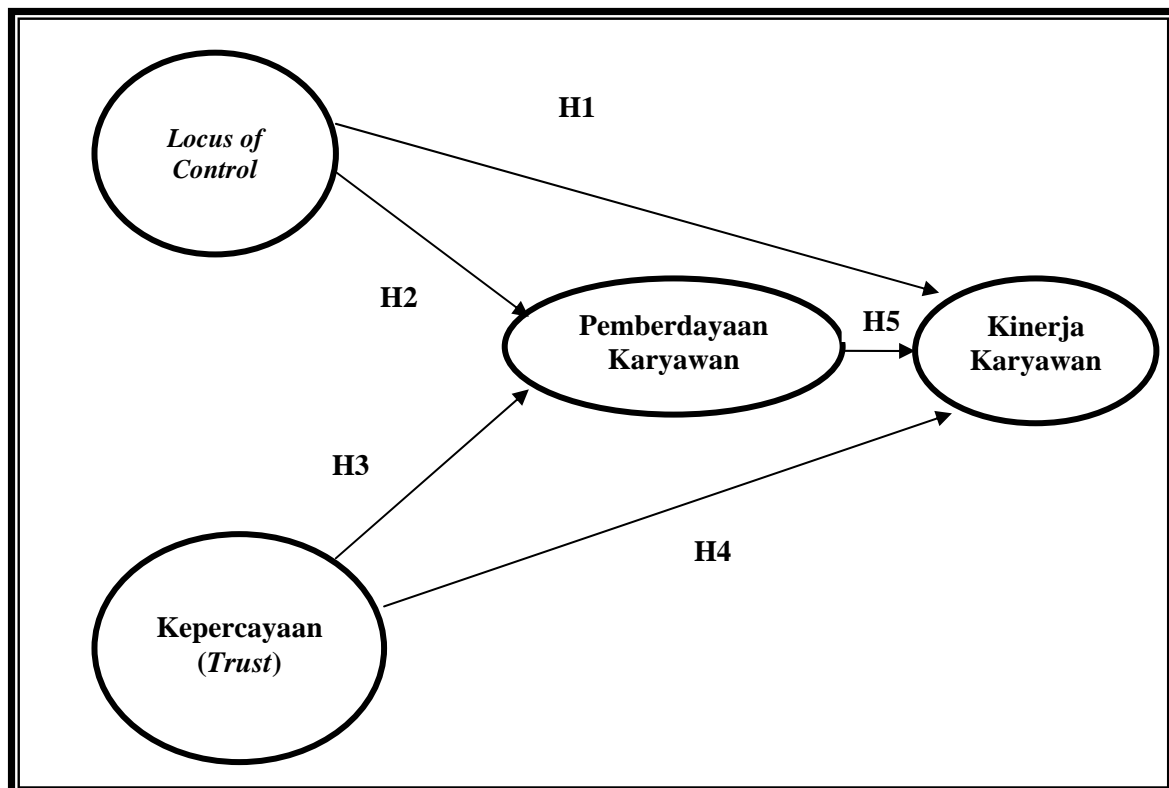
Sumber : Penelitian tedahulu dikembangkan untuk tesis ini.

2.4 Kerangka Pikir Teoritis dan Demensional Variabel

2.4.1 Kerangka Pikir Teoritis

Berdasarkan latar belakang dan telaah pustaka atas konstruk *Locus of Control*, Kepercayaan (*Trust*), Pemberdayaan Karyawan dan Kinerja karyawan, maka dikembangkan suatu model struktural yang tergambar pada Kerangka pemikiran teoritis ini, akan digunakan sebagai acuan kerja dalam menganalisis data selanjutnya, dapat disajikan seperti dibawah ini :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Penelitian :



Sumber : Dikembangkan dalam penelitian ini

2.4.2 Dimensi Variabel

Berikut ini uraian dari dimensi variabel yang digunakan dalam penelitian.

Demensi variabel sebagai indikator-indikator pengukuran nilai-nilai konstruk.

Tabel 2.2

Dimensi Variabel

Konstruk	Dimensi
<i>Locus of Control</i>	X1 : Kemajuan (<i>Advancement</i>) X2 : Kebijaksanaan X3 : Pengakuan (<i>Recognition</i>)
Kepercayaan (<i>Trust</i>)	X4 : Keterbukaan X5 : Kesetiaan X6 : Dapat dipercaya X7 : Kesediaan
Pemberdayaan Karyawan	X8 : makna (<i>Meaning</i>) X9 : Kompetisi (<i>Competence</i>) X10 : Dampak
Kinerja Karyawan	X11 : Tingkat penyelesaian tugas yang diberikan X12 : Keragaman tugas yang diberikan X13 : Intensitas yang diberikan X14 : Target kerja yang jelas

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini termasuk dalam tipe desain penelitian kausal, yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antar variabel dan peneliti, mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan permasalahan yang ditampilkan dalam penelitian merupakan permasalahan yang dianjurkan oleh para peneliti terdahulu, yang membutuhkan dukungan untuk fakta baru.

1. Data Primer :

Kuesioner yaitu teknik pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan dengan jawaban yang telah disediakan oleh peneliti untuk diisi oleh responden, sumber data yang dipakai adalah para karyawan dan dewan guru.

2. Data Sekunder :

Informasi yang ada dan dimiliki oleh pihak lain berupa informasi mengenai profil perusahaan instansi yang terkait, struktur organisasi, data dalam jumlah karyawan yang ada, data absensi, dan keluar masuk karyawan dan dewan guru.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantono dan Supomo, 1999). Populasi dari penelitian ini adalah karyawan dan dewan guru di Ponpes MTs-MA NU Assalam

dan MTs-MA NU Muallimat Kudus yang berjumlah 145 orang. Hal tersebut diperoleh berdasarkan data yang diperoleh yang diperoleh dari Ponpes MTs-MA NU Assalam dan MTs-MA NU Muallimat Kudus sebanyak 145 orang.

Sedangkan pengertian sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi dengan tingkat kesalahan maksimum yang masih dapat ditoleransi (*Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1995*). penelitian ini hendaknya dilakukan dengan beberapa pertimbangan. Menurut Ferdinand (2000), ukuran sample yang sesuai antara 100 – 200. Bila ukuran sample terlalu besar maka metode menjadi sangat sensitive sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran – ukuran *Goodness of fit* yang baik, dalam penelitian ini jumlah sample yang digunakan sebanyak 145 sampel.

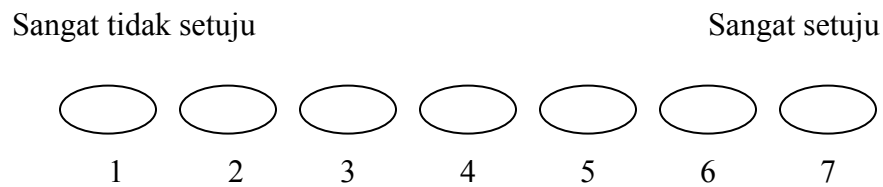
Tehnik penentuan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus. Dengan kriteria sample adalah : Tenaga kerja tetap, masa kerja minimal 1 tahun, karyawan dan dewan guru, dipilihnya sampel berdasarkan criteria tersebut dikarenakan pekerja yang telah bekerja selama minimal 1 tahun dan sudah sebagai pekerja tetap dianggap telah memiliki pengalaman kerja yang cukup dan mampu untuk memberikan jawaban pada kuesioner yang dibagikan sesuai dengan keadaan sesungguhnya tanpa adanya rekayasa.

3.3 Pengumpulan Data

Data primer diperoleh dengan cara membagikan kuesioner kepada karyawan dan dewan guru di Ponpes MTs-MA NU Assalam dan MTs-MA NU Muallimat Kudus, disamping itu juga dilakukan wawancara dan Tanya jawab

dengan pimpinan dan karyawan. Sedangkan data sekunder diperoleh dengan cara pengumpulan data dengan cara mencari bahan dari buku-buku pustaka dan arsip-arsip dari Madrasah (Sekolahan).

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian utama : bagian pertama adalah tentang profil sosial responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden, dan keadaan sosial seperti : usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja, sedangkan bagian kedua berisi pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan *Skala Likert* (Masri, 1989), 1-7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval. Untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju hingga sangat setuju.



3.4 Teknik Analisis Data

Pengujian empirik terhadap hipotesis penelitian digunakan model analisis regresi berjenjang. Penggunaan model regresi berjenjang atau *Structural Equation Modeling* (SEM) pada saat ini lebih banyak digunakan untuk menjelaskan *interdependency* dari beberapa variabel yang banyak berkaitan dengan pasar bila dibandingkan dengan model regresi tunggal (Kelly Bird, 1999), dan dengan menggunakan *Software Analysis Moment Structure* (AMOS).

Sedangkan untuk pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan pengujian regresi berjenjang atau *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan melihat *critical ratio* uji t untuk parameter regresi dalam model.

Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah yang perlu dilakukan sebagai berikut :

3.4.1 Pengembangan Model Teoritis

Langkah pertama yang dilakukan adalah mengembangkan sebuah model penelitian dengan dukungan teori yang kuat melalui berbagai telaah pustaka dari sumber – sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan.

3.4.2 Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Model penelitian yang akan dikembangkan digambarkan dalam diagram alur (*path diagram*) untuk mempermudah melihat hubungan – hubungan kausalitas yang sedang diuji. Bahasa program dalam SEM akan mengkonversi gambar diagram alur tersebut menjadi persamaan kemudian persamaan menjadi estimasi. Konstruk – konstruk yang dibangun dalam diagram alur dibedakan menjadi dua kelompok yaitu eksogen dan endogen yang diuraikan sebagai berikut :

1. Konstruk Eksogen (*Exogenous Construct*)

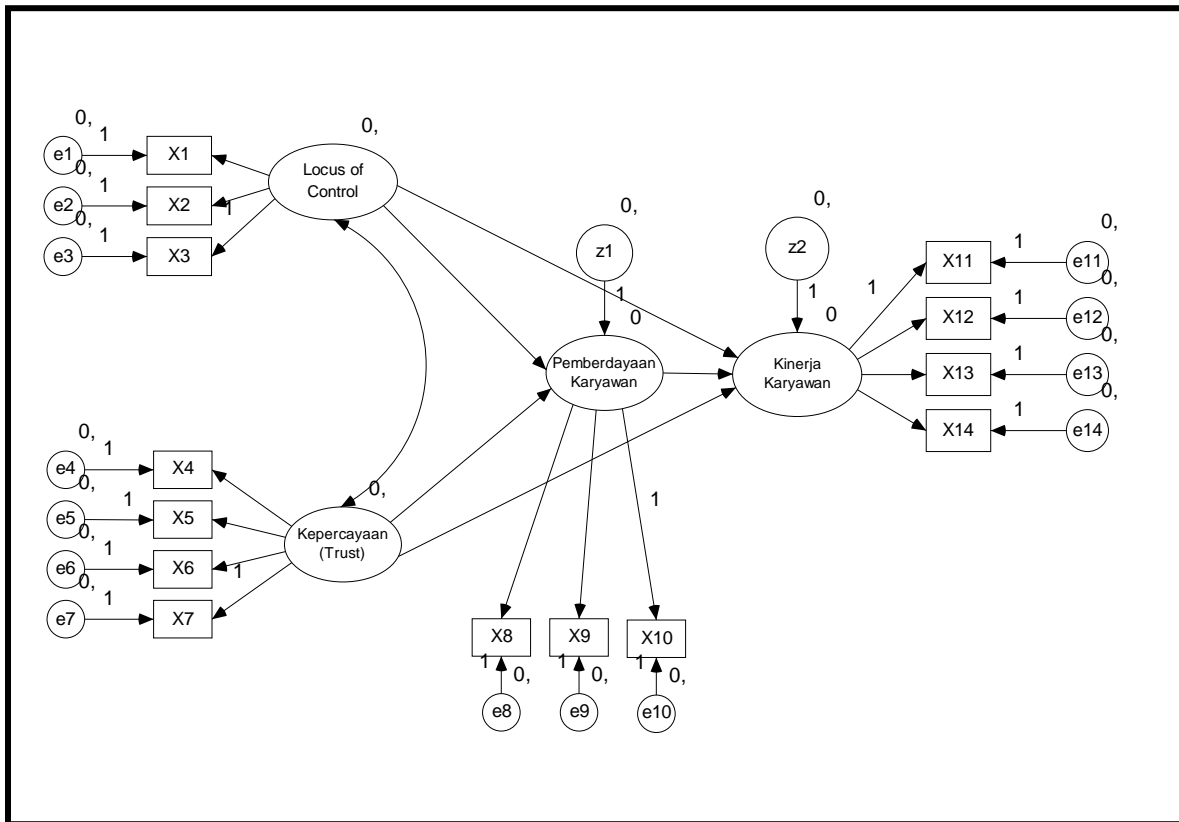
Konstruk eksogen dikenal sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model.

2. Konstruk Endogen (*Endogenous Construct*)

Konstruk endogen adalah faktor – faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk.

Dibawah ini merupakan gambar diagram path dan tabel variabel dan indikator dari penelitian tesis ini beberapa variabel yaitu, *Locus of Control*, kepercayaan (*Trust*), pemberdayaan karyawan dan kinerja karyawan. Hasil analisis ini dapat dilihat pada Gambar 3.1 dan tabel 3.1 dibawah ini.

GAMBAR 3.1
DIAGRAM PATH



A.

Sumber : Dikembangkan dalam penelitian ini

Tabel 3.1
Variabel dan Indikator

Variabel	Indikator	Simbol
<i>Locus of Control</i>	Kemajuan (<i>Advencement</i>)	X1
	Kebijaksanaan	X2
	Pengakuan (<i>Recognition</i>)	X3
Kepercayaan (<i>Trust</i>)	Keterbukaan	X4
	Kesetiaan	X5
	Dapat dipercaya	X6
	Kesediaan	X7
Pemberdayaan karyawan	Makna (<i>Meaning</i>)	X8
	Kompetisi (<i>Competence</i>)	X9
	Dampak	X10
Kinerja karyawan	Tingkat penyelesaian tugas yang diberikan	X11
	Keragaman tugas yang diberikan	X12
	Intensitas yang diberikan	X13
	Target kerja yang jelas	X14

3.4.3 Konversi Diagram Alur ke Persamaan

Setelah model penelitian dikembangkan dan digambarkan pada *path diagram* seperti diatas, maka langkah berikutnya adalah melakukan

konversi spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand, 2002) :

a. Persamaan – Persamaan Struktural (*Structural Equation*).

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan structural dibangun dengan pedoman sebagai berikut :

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + error$$

Tabel 3.2
Model Persamaan Struktural

Model Persamaan Struktural	
Pemberdayaan karyawan =	$\beta_1 \text{ Locus of Control} + \beta_2 \text{ Kepercayaan (Trust)}$ $+ \delta_1$
Kinerja karyawan	= $\gamma_1 \text{ pemberdayaan karyawan} + \delta_2$

b. Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran (*Measurement Model*).

Pada spesifikasi ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Tabel 3.3
Model Pengukuran

Konsep Eksogen	Konsep Endogen
Variabel <i>Locus of Control</i> $X_1 = \lambda_1 \text{Locus of Control} + e_1$ $X_2 = \lambda_2 \text{Locus of Control} + e_2$ $X_3 = \lambda_3 \text{Locus of Control} + e_3$	Variabel Pemeberdayaan karyawan $X_8 = \lambda_8 \text{Pemeberdayaan karyawan} + e_8$ $X_9 = \lambda_9 \text{Pemeberdayaan karyawan} + e_9$ $X_{10} = \lambda_{10} \text{Pemeberdayaan karyawan} + e_{10}$
Konsep Eksogen	Konsep Endogen
Variabel Kepercayaan (<i>Trust</i>) $X_4 = \lambda_4 \text{Kepercayaan (Trust)} + e_{74}$ $X_5 = \lambda_5 \text{Kepercayaan (Trust)} + e_5$ $X_6 = \lambda_6 \text{Kepercayaan (Trust)} + e_6$ $X_7 = \lambda_7 \text{Kepercayaan (Trust)} + e_7$	Variabel Kinerja karyawan $X_{11} = \lambda_{11} \text{Kinerja karyawan} + e_{11}$ $X_{12} = \lambda_{12} \text{Kinerja karyawan} + e_{12}$ $X_{13} = \lambda_{17} \text{Kinerja karyawan} + e_{13}$ $X_{14} = \lambda_{18} \text{Kinerja karyawan} + e_{14}$

3.4.4 Memilih Matriks Input dan Estimasi Model *Kovarians* atau *Korelasi*

SEM hanya menggunakan matriks varians / kovarians atau matrik korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya.

Ukuran Sampel

Ukuran sample menghasilkan dasar dalam mengestimasi kesalahan sampling. Hair (dalam Ferdinand, 2002) menyatakan bahwa ukuran sample yang sesuai adalah antara 100 – 200.

Estimasi Model

Program AMOS dipandang sebagai program yang tercanggih dan mudah untuk digunakan.

3.4.5 Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan suatu estimasi yang unik. Problem konversi dimana model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala – gejala (Ferdinand, 2002) :

- a. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
- b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.
- c. Muncul angka – angka yang aneh seperti adanya varian *error* yang negative.
- d. Muncul korelasi yang sangat tinggi antara koefisien estimasi yang didapat.

3.4.6 Evaluasi Kriteria (*Goodness – off – fit*)

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-off-fit*. Pertama, data yang digunakan harus dapat memenuhi asumsi – asumsi SEM seperti berikut ini (Ferdinand, 2002) :

- a. Ukuran sample minimum yang seharusnya digunakan SEM adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan lima observasi untuk setiap *estimated parameter*.
- b. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji melalui gambar histogram data. Uji linearitas dapat dilakukan melalui *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.
- c. *Outliers*, yang merupakan observasi dengan nilai – nilai ekstrim baik secara unariat maupun multivariate yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi – observasi lainnya.
- d. Mendeteksi mutikolinearitas dan singularitas dari determinan matriks kovarian. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. *Treatment* yang dilakukan adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan multikolinearitas atau singularitas tersebut., yang diantaranya

3.4.6.1 Uji Kesesuaian dan Uji Absolute Statistic

Indeks kesesuaian dan *absolute statistic* dipakai untuk menguji apakah model (seperti tabel 3.5) dapat diterima atau tidak (Ferdinand, 2002) adalah :

- a. X^2 *Chi-Square Statistic*, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square* –nya rendah. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0,005$ atau $p > 0,10$. Bila $X^2 = 0$ berarti benar – benar tidak ada perbedaan dan hal ini berarti H_0 diterima. Penggunaan X^2 *chi-square* ini sesuai bila ukuran sample antara 100 – 200, bila diluar ukuran tersebut kurang reliable.
- b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*) yang menunjukkan *goodness-off-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degree of freedom*.
- c. GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*.

$$\text{Rumus GFI} = \frac{\text{tr}(\sigma'W\sigma)}{\text{tr}(s'Ws)}$$

Dimana :

Nuerator = jumlah varians tertimbang kuadrat dari matriks kovarians model yang diestimasi.

Denominator = jumlah varians tertimbang kuadrat dari matriks kovarians sample.

- d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90. Hair et al (1995) menjelaskan bahwa dalam regresi berganda $GFI = R^2$. *Fit index* ini dapat dirubah terhadap *degree of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima atau tidak sebuah model.

$$\text{Rumus AGFI} = 1 - (1 - GFI) \frac{db}{d}$$

Dimana :

db = jumlah *sample moment*

d = *degree of freedom*

- e. CMIN / DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN / DF tidak lain adalah *statistic chi-square* X^2 dibagi DF – nya disebut X^2 relatif. Bila X^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
- f. TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model* (Baumgartner dan Hamburg, 1999 dalam Ferdinand, 2002), nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ (Hair et al, 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*. (Arbuckle, 1997, hal 410).

$$\text{Rumus TLI} = \frac{\frac{Cd}{db} - \frac{C}{d}}{\frac{Cb}{db} - 1}$$

Dimana :

C = diskrepansi model yang dievaluasi

D = *degree of freedom*

Cb = diskrepansi dari *baseline* model yang dijadikan pembanding

db = *degree of freedom* dari *baseline* model yang dijadikan pembanding

- g. CFI (*Comparative Fit Index*) yang mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997). Sedangkan nilai CFI yang mendekati 0 mengindikasikan model penelitian yang dikembangkan tidak baik. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

$$\text{Rumus} = 1 - \frac{C - d}{Cb - db}$$

Dimana :

C = diskrepansi dari model yang dievaluasi

D = *degree of freedom*

Cb = diskrepansi dari *baseline* model yang dijadikan pembanding

db = *degree of freedom* dari *baseline* model yang dijadikan pembanding

3.4.6.2 Uji *Incremental Fit Index* (IFI)

Uji *Incremental Fit Index* mengindikasikan seberapa baik kesesuaian model yang dibangun. Nilai IFI yang mendekati 1 mengindikasikan model yang dikembangkan sangat bagus (*a very good fit*) (Bollen's, 1989 dalam AMOS).

Tabel 3.4
Goodness of Fit Index

Goodness of Fit Index	Cut – off Value
X^2 <i>chi-square</i>	Lebih kecil dari <i>chi-square</i> tabel
<i>Significance probability</i>	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
CFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN / DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,90$

CFI	$\geq 0,90$
-----	-------------

3.4.6.3 Uji Reliabilitas

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relative sama. Apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2002) :

$$\text{Construct – Reliability} = \frac{(\sum \text{std.loading})^2}{(\sum \text{std.loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap – tiap indicator yang didapat dari hasil perhitungan computer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap – tiap indicator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indicator}$.
Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,70$.

3.4.6.4 Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indicator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang

dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$. Rumus yang digunakan adalah (Ferdinand,2002) :

$$\text{Variance – Extract} = \frac{(\sum \text{std.loading})^2}{(\sum \text{std.loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap -
tiap indicator yang didapat dari hasil perhitungan computer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator.

3.4.7 Interpretasi dan Modifikasi Model

Model yang dikembangkan akan diinterpretasikan dan model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Hair et al. (1995) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Modifikasi perlu dipertimbangkan, bila jumlah residual lebih besar dari 1.96 maka cara untuk memodifikasi adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual yang lebih besar atau sama dengan

1.96 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5 %.
(Ferdinand, 2002).

3.4.8 Indeks Modifikasi

Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai chi-square bila sebuah koefisien diestimasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam mengikuti pedoman indeks modifikasi adalah bahwa dalam memperbaiki tingkat kesesuaian model, hanya dapat dilakukan bila mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut (Ferdinand, 2002).

3.5 Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model penelitian ini, perlu diuji hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol melalui uji t yang lazim digunakan dalam model – model regresi. Dalam output dari SEM uji kausalitas ini dilakukan dengan membaca nilai CR (*Critical Ratio*) yang identik dengan uji-t, untuk menguji hipotesis tersebut dilakukan tahapan-tahapan sebagai berikut :

Selanjutnya dari hasil *text output* tersebut dapat dilihat pada hasil regresinya dimana akan terlihat tabel yang akan menampilkan semua variabel dan indikator serta nilai masing-masing variabel dan indikator meliputi nilai S.E (*Standart Error*), CR (*Critical Ratio*), dan P (*Probability*).

Untuk mengamati tingkat signifikansi hubungan antara variabel ditunjukkan oleh nilai CR yang lebih dari 1,96 dan nilai P yang kurang dari 0,05, dimana apabila hal tersebut terpenuhi maka menunjukkan bahwa hubungan tersebut adalah hubungan yang signifikan.

3.6 Definisi Operasional Variabel

3.6.1 *Locus of Control*

Locus of Control (LoC) adalah sikap seseorang dalam mengartikan sebab dari seseorang dengan *Locus of Control Internal* adalah mereka yang merasa bertanggung jawab kejadian tertentu. Hasil adalah dampak langsung dari tindakannya. Sedangkan *Locus of Control External* adalah mereka yang sering menyalahkan (atau bersyukur) atas peteka, nasib, keadaan dirinya, atau kekuatan-kekuatan lain di luar kekuasaannya (S. Brotosumarto).

Keberhasilan seseorang disebabkan oleh *Locus of Control* yang berbeda, baik untuk sukses maupun gagal. Saat menghadapi kegagalan, kita dianjurkan untuk menyikapi sebagai hal yang labil. Yang terjadi bisa terbalik. Ada yang menanggapi keberhasilan disebabkan karena ekonomi bagus, dll. Dan, ketika ia menghadapi kegagalan, ia menuduh Faktor Internal sebagai biangnya. Jika kegagalan beruntun, lama kelamaan harga diri dan rasa percaya dirinya akan semakin terpuruk.

3.6.2 Kepercayaan (*Trust*)

Menurut Kanter (1993), kepercayaan berkembang dari pengertian yang saling menguntungkan yang berdasarkan pada nilai-nilai yang dibagi, dari hal ini sangat penting bagi loyalitas dan kinerja karyawan. Karyawan mengacu pada keyakinan karyawan terhadap pemimpin mereka dan percaya bahwa pada akhirnya apa yang dilakukan oleh perusahaan akan membawa kebaikan atau keuntungan bagi karyawan (Gilbert dan Tang, 1998).

Menurut Reynol (1990), bahwa pemberdayaan harus ditekankan pada aspek kepercayaan yang diletakkan oleh manajemen kepada karyawan.

3.6.3 Pemberdayaan Karyawan (*Empowerment*)

Secara teoritis, kata *empowerment* dapat di artikan sebagai pemberian tanggung jawab dari diri kita kepada seseorang atau individu untuk membuat suatu keputusan. (Noe et. all, 1999 dalam Milwadani 1999).

Pemberdayaan karyawan (*Empowerment*) mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya Carlzon dalam Milwadani (1999) menggambarkan bahwa *empowerment* bukan hanya sekedar “memberdaya” seseorang tetapi juga merupakan proses untuk membebaskan seseorang dari struktur “lingkungan” yang kaku. Di yakini bahwa *empowerment* mendorong terjadinya interaksi aktif, berani berinisiatif dan sebaliknya menciptakan sebuah kondisi bagi individu yang lain untuk memberikan respon secara bebas, mandiri dan bertanggung jawab.

3.6.4 Kinerja Karyawan

Kinerja atau *performance* adalah segala sistem yang berhubungan dengan aktifitas dan hasil yang diperoleh. Perusahaan yang berorientasi pada pasar memberikan dampak positif pada kinerja perusahaan – perusahaan besar (Kohli dan Jowoski, 1993 : 44) dan perusahaan-perusahaan kecil.

Kinerja karyawan adalah sebuah evaluasi dari kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi dalam,(Baldouf, dkk, 2001. p. 219). Secara konseptual berguna untuk menguji kinerja karyawan dalam hal (1) perilaku atau aktivitas yang dilakukan oleh karyawan, dan (2) *out come* yang bisa diantribusikan bagi usaha-usaha. Dimensi kinerja didesain sebagai perilaku dan kinerja karyawan, ,(Baldouf, dkk, 2001. p. 219), pertama kali aktivitas dan kinerja *out come*. Aspek kinerja mengharuskan manajemen untuk memahami tentang faktor-faktor yang tak terkontrol yang mungkin secara berbeda mempengaruhi hasil karyawan dalam usaha dan kecakapan karyawan. Logika nilai sebagai sebuah basis kompetisi perusahaan menyatakan bahwa kemampuan dalam menawarkan nilai superior bagi para konsumen akan menentukan kinerja hasil yang lebih tinggi oleh karyawan.

3.7 Skala Pengukuran Variabel

Sesuai dengan jenis penelitian yang bersifat eksplanatif maka penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Adapun metode penelitian yang digunakan adalah metode *survey* yaitu penyelidikan yang digunakan untuk memperoleh fakta-

fakta dari gejala-gejala sosial yang ada dan mencari keterangan secara faktual dengan mempergunakan kuesioner, yaitu daftar pertanyaan yang terstruktur kepada responden. Kuesioner yang diajukan dengan menggunakan skala *Likert* yang kemudian digabung menjadi satu sebagai langkah awal dengan uji validitas dan reabilitas untuk mendapatkan informasi yang handal.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab IV ini disajikan profil data deskriptif dari penelitian ini kemudian dilanjutkan dengan analisis data statistik yang digunakan untuk menjawab masalah penelitian dengan menguji hipotesis yang telah diajukan didalam bab II. Alat analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif untuk menggambarkan indeks jawaban responden dari berbagai konstruk yang dikembangkan serta statistik diferensial untuk pengujian hipotesis, khususnya dengan menggunakan analisis dalam model *Structural Equation Modeling* (SEM).

4.1 Data Deskriptif

Data deskriptif diperoleh dari responden, yaitu karyawan yang meliputi guru dan staf yang lain di Ponpes MTs-MA NU Assalam dan MTs-MA NU Muallimat Kudus yang berjumlah 145 orang seperti yang telah diuraikan pada Bab. III, selanjutnya dari 145 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat diperinci berdasarkan jabatan, jenis kelamin, umur dan pendidikan. Keempat aspek demografi tersebut mempunyai peran penting dalam menilai pengaruh perilaku kerja karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini sendiri dilakukan lebih kurang 2 minggu oleh peneliti.

4.1.1 Responden Menurut Jabatan dan Jenis kelamin

Dari 145 responden yang diambil, komposisi responden berdasarkan jabatan dan jenis kelamin adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1
Responden Menurut Jabatan dan Jenis kelamin

Jabatan	Laki-laki	Perempuan	Rata-rata	Jumlah
Kapala Sekolah	2	2	2.75%	4
Waka Kurikulum/Kesiswaan	8	0	5.52%	8
Guru	54	45	68.28%	99
TU/Karyawan	22	12	23.45%	34
Jumlah	86	59	100%	145

Berdasarkan tabel 4.1. diatas nampak bahwa responden laki-laki merupakan responden mayoritas yaitu sebanyak 86 dari total 145 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini, mayoritas jabatan adalah Guru yaitu sebanyak 99 responden dari total 145 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa jumlah karyawan yang meliputi guru dan staf yang lain di Ponpes MTs-MA NU Assalam dan MTs-MA NU Muallimat Kudus berjenis kelamin pria lebih banyak dibandingkan dengan perempuan. Hal ini seharusnya mendukung kinerja karyawan sebab jam kerja pegawai pria relatif lebih fleksibel, berbeda dengan pegawai perempuan yang cenderung terbatas pada jam sesuai dengan adat yang berlaku.

4.1.2 Responden Menurut Umur dan Jenis kelamin

Dari 145 responden yang diambil, komposisi responden berdasarkan jenis kelamin dan umur bagai berikut :

Tabel 4.2
Responden Menurut Jenis kelamin dan Umur

Umur	Laki-laki	Perempuan	Rata-rata	Jumlah
< 30 th	11	13	16.56%	24
30 - 40 th	29	24	36.55%	53
> 40 th	46	22	46.89%	68
Jumlah	86	59	100%	145

Berdasarkan tabel 4.2 diatas nampak bahwa responden berusia diatas 40 tahun adalah yang terbesar yaitu sebanyak 68 responden dan mayoritas usia diatas 40 tahun adalah laki-laki yaitu sebanyak 46 responden dari total 145 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

Dari tabel diatas terlihat bahwa sebagian besar jumlah karyawan yang meliputi guru dan staf yang lain di Ponpes MTs-MA NU Assalam dan MTs-MA NU Muallimat Kudus masih berada pada usia kerja produktif yang seharusnya mendukung kinerja. Pada usia kerja produktif, pegawai cenderung lebih mudah dimotivasi serta diarahkan dalam kegiatan .

4.1.3 Responden Menurut Pendidikan dan Jenis kelamin

Berdasarkan data yang diperoleh bahwa pendidikan dari 145 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah perguruan tinggi.

4.2 Analisis Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan analisa *Structural Equation Modelling (SEM)*. Model teoritis yang telah digambarkan pada diagram jalur sebelumnya akan dilakukan analisis berdasarkan data yang telah diperoleh.

Metode analisis SEM akan menggunakan input matrik kovarians dan menggunakan metode estimasi *maximum likelihood*. Pemilihan input dengan matrik kovarians adalah

karena matriks kovarian memiliki keuntungan memberikan perbandingan yang valid antar populasi atau sampel yang berbeda, yang kadang tidak memungkinkan jika menggunakan model matrik korelasi.

Sebelum membentuk suatu *full model SEM* , terlebih dahulu akan dilakukan pengujian faktor-faktor yang membentuk masing-masing variabel. Pengujian akan dilakukan dengan menggunakan model *confirmatory factor analysis*. Kecocokan model (*goodnes of fit*), untuk *confirmatory faktor analysis* juga akan diuji. Dengan program AMOS, ukuran-ukuran *goodness of fit* tersebut akan nampak dalam outputnya. Selanjutnya kesimpulan akan kecocokan model yang dibangun akan dapat dilihat dari hasil ukuran-ukuran *goodness of fit* yang diperoleh. Pengujian *goodness of fit* terlebih dahulu dilakukan terhadap model *confirmatory factor analysis*.

Pengujian dengan menggunakan model SEM dilakukan secara bertahap, jika belum diperoleh model yang tepat (*fit*), maka model yang diajukan semula perlu direvisi. Perlunya revisi dari model SEM muncul dari adanya masalah yang muncul dari hasil analisis. Masalah yang mungkin muncul adalah masalah mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Apabila masalah-masalah tersebut muncul dalam analisis SEM, maka mengindikasikan bahwa data penelitian tidak mendukung model struktural yang dibentuk. Dengan demikian perlu direvisi dengan mengembangkan teori yang ada untuk membentuk model yang baru.

4.2.1 Analisis Faktor Konfirmatori 1

Tujuan dari analisis konfirmatori untuk menguji sebuah konsep yang dibangun dengan menggunakan beberapa indikator yang dapat diukur. Tahapan ini menjelaskan pengukuran atas dimensi- dimensi yang membentuk variabel

laten dalam penelitian. Analisis konfirmatori terdiri dari Analisis faktor konfirmatori 1 dan Analisis faktor konfirmatori 2.

Analisis faktor konfirmatori 1 meliputi variabel eksogen: *Locus of Control*, dan kepercayaan (*Trust*). Hasil analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.1 dibawah ini. Dari gambar 4.1 dapat dilihat bahwa *unidimensionalitas* dari variabel : *Locus of Control*, dan kepercayaan (*Trust*) diuji melalui teknik *confirmatory factor analysis*. Tujuan dari uji teknik *confirmatory* faktor analisis adalah untuk mengetahui apakah dimensi-dimensi yang ada dapat menjelaskan atau mendefinisikan variabel tersebut.

Keterangan:

X₁ : Kemajuan(*Advencement*)

X₂ : Kebijaksanaan

X₃ : Pengakuan (*Recognition*)

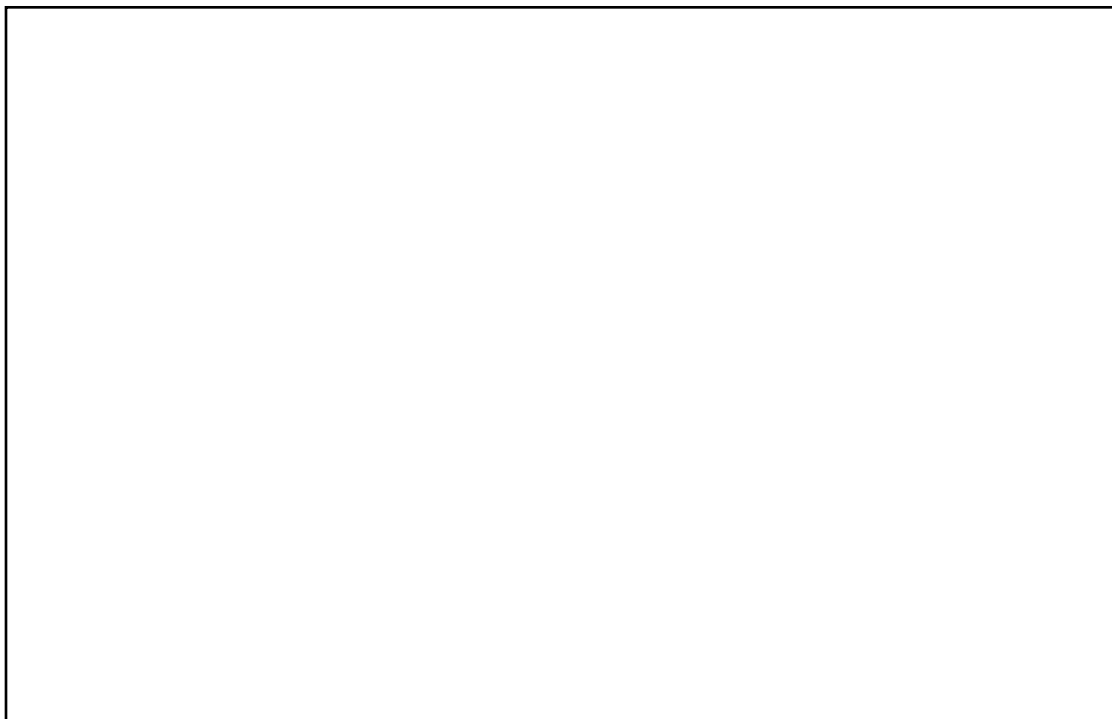
X₄ : Keterbukaan

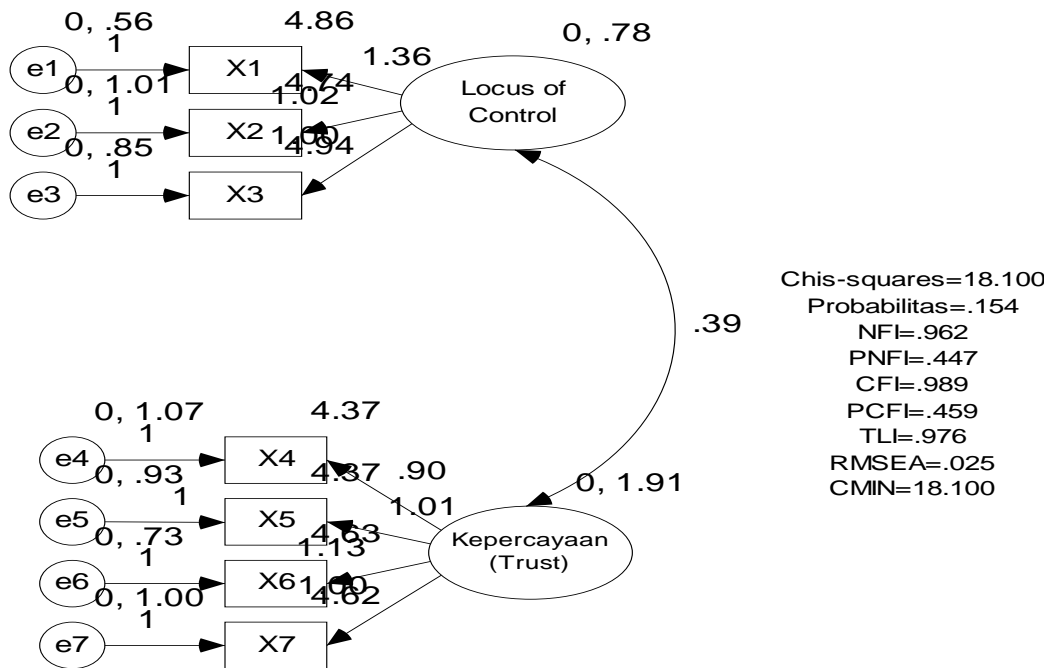
X₅ : Kesetiaan

X₆ : Dapat dipercaya

X₇ : Kesediaan

Gambar 4.1
Analisis Konfirmatori 1 *Locus of Control* dan Kepercayaan (*Trust*)





Terdapat dua uji dasar dalam *Confirmatory Factor Analysis*, yaitu uji kesesuaian model serta uji signifikansi bobot faktor sebagaimana yang dijelaskan dibawah ini.

1. Uji Kesesuaian Model-Goodness of Fit Test

Confirmatory Factor Analysis yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan konstruk laten diatas menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 4.3 dibawah ini:

Tabel 4.3
Indeks Kesesuaian Model Analisis Konfirmatori 1
Locus of Control dan Kepercayaan (Trust)

<i>Goodness-Of-Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil model	Keterangan
<i>Chi-Square</i>	≤ 159.813 $X^2_{\text{ dg df}=132}$	18.100	Baik
<i>Probabilitas</i>	$\geq 0,05$	0.158	Baik
NFI	$\geq 0,90$	0.962	Baik
PNFI	$\geq 0,90$	0.447	Baik
PFI	$\geq 0,90$	0.459	Baik
TLI	$\geq 0,90$	0.976	Baik
CFI	$\geq 0,90$	0.989	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.25	Marjinal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	18.100	Marjinal

Dari hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan terhadap variabel kepemimpinan, budaya perusahaan, kompensasi dan perilaku kerja karyawan menunjukkan adanya kelayakan pada model tersebut. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.3 dimana angka-angka *goodness fit of index* yang terdapat pada kolom hasil olah data memenuhi syarat yang ditampilkan dalam kolom *cut of value*. Nilai probabilitas pada analisis ini menunjukkan nilai 0,158 yang berada diatas batas signifannya yaitu 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak.

Dengan diterimanya hipotesa nol, dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks *kovarians* sampel dan matriks *kovarians* populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti NFI (0,962), PNFI (0,447), PFI (0,459), TLI (0,976), CFI (0,989), RMSEA (0,25), dan CMIN/DF (18,100) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa keempat variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis. Oleh karena itu model ini dapat

diterima sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat dua konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya.

Rendahnya korelasi antar nilai pelanggan, hambatan pindah, dan *loyalitas* pelanggan menunjukkan bahwa masing-masing bersifat independen dan karena itu merupakan satu faktor independen yang terbentuk melalui dimensi-dimensinya masing-masing.

2. Uji Signifikansi Bobot Faktor

Digunakan untuk mengetahui apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten (Ferdinand; 2002, p. 168).

Untuk mengetahui bagaimana kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model seperti disajikan dalam Tabel 4.5. C.R atau *Critical Ratio* adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Dari Tabel 4.4 dibawah ini, tiap-tiap variabel memiliki nilai C.R yang sudah memenuhi syarat, yaitu memiliki nilai diatas 2,58. Oleh karena itu, C.R yang lebih besar dari 2,58 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari variabel laten yang dibentuk.

Tabel 4.4
Standardized Regression Weight Konfirmatori¹

Locus of Control dan Kepercayaan (Trust)

		<i>Estimate</i>	S.E.	C.R.	P	Label
X7	<--- Kepercayaan_(Trust)	1.000				
X6	<--- Kepercayaan_(Trust)	1.129	.097	11.677	.000	par_1
X5	<--- Kepercayaan_(Trust)	1.015	.092	11.020	.000	par_2
X4	<--- Kepercayaan_(Trust)	.896	.089	10.016	.000	par_3
X3	<--- Locus of_Control	1.000				
X2	<--- Locus of_Control	1.023	.154	6.642	.000	par_4
X1	<--- Locus of_Control	1.355	.203	6.670	.000	par_5

4.2.2 Analisis Faktor Konfirmatori 2

Analisis faktor konfirmatori 2 meliputi variabel/konstruk endogen yang berupa : Pemberdayaan karyawan (*Empowerment*), dan kinerja karyawan. Hasil dari analisis dari faktor konfirmatori ini dapat dilihat pada Gambar 4.2.

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori 2 Pemberdayaan karyawan dan Kinerja karyawan

A.	<i>CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS</i>
B.	<i>CONSTRUCT ENDOGEN</i>
	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> 0,106 0,116 </div>

(*Empowerment*), dan kinerja karyawan diuji melalui teknik *confirmatory factor analysis*. Tujuan dari uji teknik *confirmatory factor analysis* adalah untuk mengetahui apakah dimensi-dimensi yang ada dapat menjelaskan atau mendefinisikan variabel eksogen.

Keterangan :

X₈ : Makna (*Meaning*)

X₉ : Kompetisi (*Competence*)

x₁₀ : Dampak

x₁₁ : Tingkat Penyelesaian tugas yang diberikan

x_{12} : Keragaman tugas yang diberikan

x_{13} : Intensitas yang diberikan

x_{14} : Target kerja yang jelas

Terdapat dua uji dasar dalam *Confirmatory Factor Analysis*, yaitu uji kesesuaian model serta uji signifikansi bobot faktor sebagaimana yang dijelaskan dibawah ini.

1. Uji Kesesuaian Model-*Goodness of Fit Test*

Confirmatory Factor Analysis yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan konstruk laten diatas menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 4.5 dibawah ini :

Tabel 4.5
Indexs Kesesuaian Model Pemberdayaan karyawan dan Kinerja Karyawan

<i>Goodness-Of-Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil model	Keterangan
<i>Chi-Square</i>	≤ 30.143 X_2 dg $df=19$	15.957	Baik
<i>Probabilitas</i>	$\geq 0,05$	0.251	Baik
NFI	$\geq 0,90$	0.970	Baik
PNFI	$\geq 0,90$	0.450	Marjinal
PCFI	$\geq 0,90$	0.462	Baik

TLI	$\geq 0,90$	0.987	Baik
CFI	$\geq 0,90$	0.994	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.019	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	15.957	Marjinal

Dari hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa model dapat diterima. Nilai *probabilitas* pada analisis ini menunjukkan nilai 0,251 yang berada dibawah batas signifikannya yaitu 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara *matriks kovarians* sampel dan *matriks kovarians* populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak.

Dengan diterimanya hipotesa nol, dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara *matriks kovarians* sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti: NFI (0,970), PNFI (0.450), PCFI (0,462), TLI (0,987), CFI (0,994), RMSEA (0,019), dan CMIN/DF (15,957) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa kedua variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis. Oleh karena itu, model ini dapat diterima sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat dua konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya.

2. Uji Signifikansi Bobot Faktor

Digunakan untuk mengetahui apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten.

Untuk mengetahui bagaimana kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model seperti disajikan dalam Tabel 4.6. C.R atau *Critical Ratio* adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Dari Tabel

4.6 dibawah ini, tiap-tiap variabel memiliki nilai C.R yang sudah memenuhi syarat, yaitu memiliki nilai diatas 2,58 dengan derajat kesalahan 5 %. Oleh karena itu, C.R yang lebih besar dari 2,58 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari variabel laten yang dibentuk.

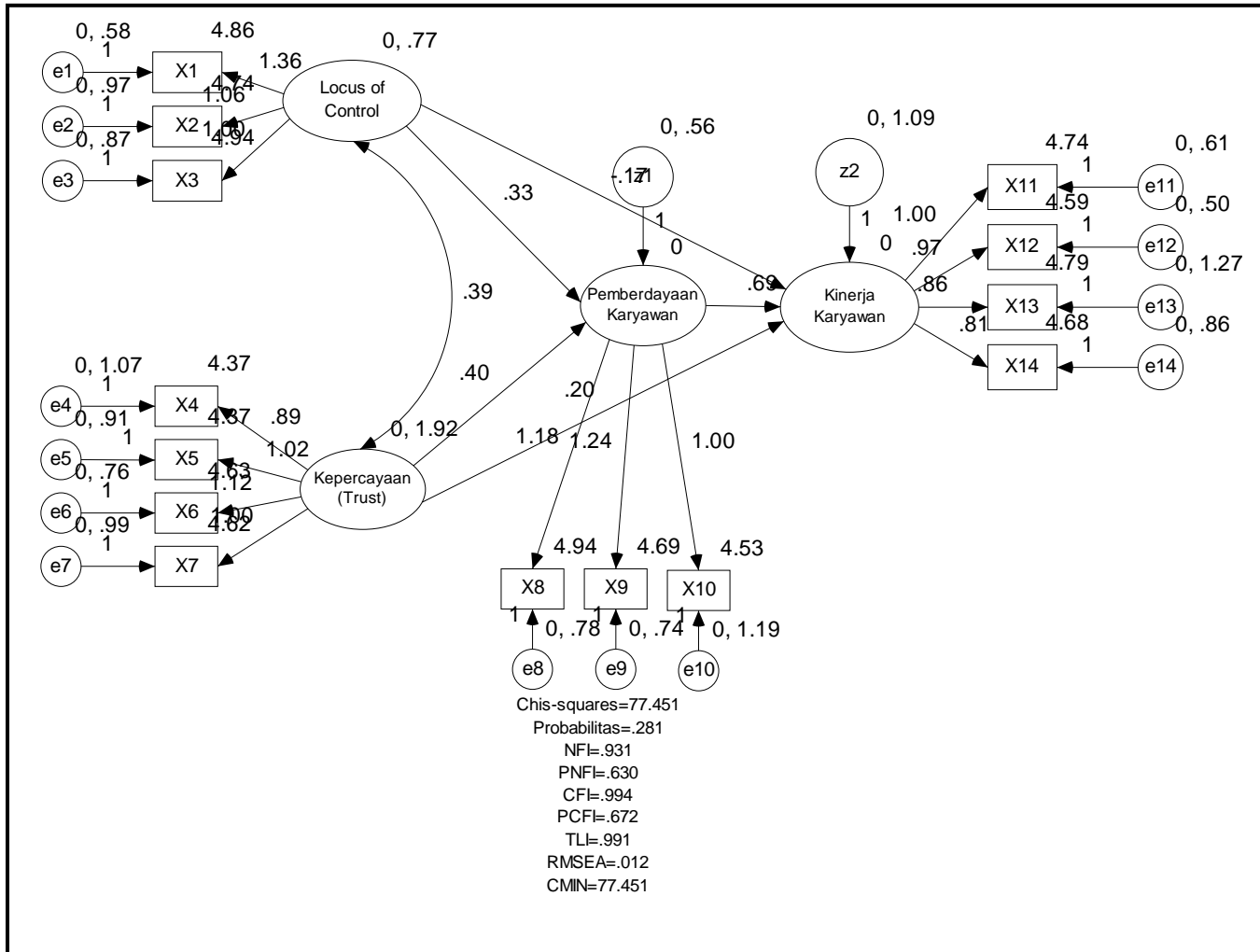
Tabel 4.6
Standardized Regression Weight Pemberdayaan karyawan dan Kinerja karyawan

		<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Label</i>
Kinerja_Karyawan<---	Pemberdayaan_Karyawan	.788	.136	5.796	.000	par_1
X11	<--- Kinerja_Karyawan	1.000				
X12	<--- Kinerja_Karyawan	.974	.072	13.476	.000	par_2
X13	<--- Kinerja_Karyawan	.862	.089	9.722	.000	par_3
X14	<--- Kinerja_Karyawan	.810	.077	10.484	.000	par_4
X10	<--- Pemberdayaan_Karyawan	1.000				
X9	<--- Pemberdayaan_Karyawan	1.240	.151	8.204	.000	par_5
X8	<--- Pemberdayaan_Karyawan	1.164	.146	7.956	.000	par_6

4.2.3 Model Persamaan Struktural (*Full Model*)

Setelah model pengukuran dianalisis melalui *Confirmatory Factor Analysis* dan dilihat bahwa masing-masing variabel dapat digunakan untuk mendefinisikan sebuah konstruk laten, maka sebuah *full-model* SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahan AMOS dapat dilihat pada Gambar 4.3 berikut:

Gambar 4.3
Structural Equation Model



Gambar 4.3 digunakan untuk menguji model kausalitas yang telah dinyatakan sebelumnya. Melalui *anylisis Full Model* akan terlihat ada tidaknya kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji. Hasil kesesuaian dalam penelitian, diperoleh tingkat signifikansi untuk uji perbedaan adalah *chi-square* sebesar 77.451 dengan *probabilitas* sebesar 0,281 yang berada dibawah batas signifikansi.

Pengujian *Struktural Equation Model* juga dilakukan dengan dua macam pengujian, yaitu: uji kesesuaian model serta uji signifikansi kausalitas.

1. Uji Kesesuaian Model-Goodness-of-fit Test

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Hasil uji kesesuaian model dapat dilihat pada Tabel 4.7 dibawah ini:

Tabel 4.7
Indeks Kesesuaian Model Struktural Equation Model

<i>Goodness-Of-Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil model	Keterangan
<i>Chi-Square</i>	≤ 233.994 X^2 dengan $df=200$	77.451	Baik
<i>Probabilitas</i>	$\geq 0,05$	0.281	Baik
NFI	$\geq 0,90$	0.931	Baik
PNFI	$\geq 0,90$	0.630	Marjinal
PCFI	$\geq 0,90$	0.672	Majinal
TLI	$\geq 0,90$	0.991	Baik
CFI	$\geq 0,90$	0.994	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.012	Baik

Hasil pengujian kesesuaian model pada Tabel 4.7 di atas menunjukkan $X^2 = 77.451$ dengan nilai *probabilitas* sebesar 0,281 yang berada dibawah batas signifikansinya yaitu 0,05 . Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara *matriks kovarians* sampel dan *matriks kovarians* populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Dengan diterimanya hipotesa nol, dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara *matriks kovarians* sampel dan *matriks kovarians* populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima.

Indeks pengukuran kesesuaian model NFI (0.931), PNFI (.630), PCFI (0,672), TLI (0,991), CFI (0,994), dan RMSEA (0,012).berada dalam rentang nilai yang diharapkan.

2. Uji Kausalitas-Regression Weight

Menurut Ferdinand (2002, p. 172), untuk menguji hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model, perlu diuji hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol melalui uji-t yang lazim dalam model-model regresi. Tabel 4.8 berikut menyajikan nilai-nilai koefisien regresi dan t-hitungnya (terlihat dalam kolom C.R/*Critical Ratio*).

Pada Tabel 4.8 uji statistik dilakukan dengan mengamati tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditunjukkan oleh C.R yang identik dengan uji-t dalam regresi dan nilai probabilitasnya (P). Hubungan yang signifikan ditandai dengan nilai C.R yang lebih besar dari 2,58 dan nilai P lebih kecil dari 0,05 Tabel 4.8 menunjukkan nilai C.R untuk masing-masing hubungan kausalitas diatas 2,58. Nilai P untuk semua variabel juga telah mencapai angka dibawah 0,05, hal ini menunjukkan adanya hubungan kausalitas yang signifikan untuk masing masing variabel.

Tabel 4.8
Standarized Regression Weight Structural Equation Model

		<i>Estimate</i>	S.E.	C.R.	P	Label
Pemberdayaan_Karyawan	<--- Kepercayaan_(Trust)	.397	.073	5.417	.000	par_4
Pemberdayaan_Karyawan	<--- Locus of_Control	.329	.117	2.820	.005	par_13
Kinerja_Karyawan	<--- Kepercayaan_(Trust)	.195	.107	1.831	.067	par_5
Kinerja_Karyawan	<--- Pemberdayaan_Karyawan	.693	.178	3.901	.000	par_9

		<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Label</i>
Kinerja_Karyawan	<--- <i>Locus of_Control</i>	-.170	.150	-1.130	.258	par_14
X7	<--- Kepercayaan_(<i>Trust</i>)	1.000				
X6	<--- Kepercayaan_(<i>Trust</i>)	1.119	.095	11.837	.000	par_1
X5	<--- Kepercayaan_(<i>Trust</i>)	1.015	.091	11.178	.000	par_2
X4	<--- Kepercayaan_(<i>Trust</i>)	.892	.088	10.100	.000	par_3
X3	<--- <i>Locus of_Control</i>	1.000				
X2	<--- <i>Locus of_Control</i>	1.060	.158	6.720	.000	par_6
X1	<--- <i>Locus of_Control</i>	1.361	.191	7.122	.000	par_7
X11	<--- Kinerja_Karyawan	1.000				
X12	<--- Kinerja_Karyawan	.975	.072	13.506	.000	par_10
X13	<--- Kinerja_Karyawan	.863	.089	9.747	.000	par_11
X14	<--- Kinerja_Karyawan	.809	.077	10.496	.000	par_12
X10	<--- Pemberdayaan_ Karyawan	1.000				
X9	<--- Pemberdayaan_ Karyawan	1.244	.148	8.401	.000	par_15
X8	<--- Pemberdayaan_ Karyawan	1.179	.145	8.126	.000	par_16

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Dalam operasi AMOS, masalah identifikasi akan diatasi langsung oleh program.

Bila estimasi tidak dapat dilakukan, maka program akan memberikan pesan pada monitor komputer mengenai kemungkinan sebab-sebab mengapa program ini tidak dapat melakukan estimasi, sehingga peneliti dalam merencanakan tindakan perbaikan yang dimungkinkan. Dalam pemrosesan analisis model ini, diketahui bahwa besaran *standard error*, *varians error* serta *korelasi* antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak mengindikasikan adanya problem identifikasi. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut (Ferdinand, 2002 ; p. 50) :

- Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
- Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
- Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang negatif.

d.Munculnya *korelasi* yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0.9).

6. Evaluasi kriteria *Goodness-of-fit*.

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Untuk itu tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan permodelan SEM adalah sebagai berikut:

4.2.3.1 Evaluasi *Outliers*

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun *multivariat*, yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya (Ferdinand; 2002, p. 52). Evaluasi atas *outliers univariat* dan *outliers multivariat* disajikan pada bagian berikut ini:

1. *Univariate Outliers*

Dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* (*z-score*), yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu. Untuk sampel besar (diatas 80), evaluasi dilakukan dengan menggunakan dasar bahwa observasi-observasi yang mempunyai $z\text{-score} \geq 3,0$ akan dikategorikan sebagai *outliers*

(Ferdinand; 2002, p. 98). Hasil pengujian *univariate outliers* tersaji pada Tabel 4.9 seperti berikut di bawah ini:

Tabel 4.9
Descriptive Statistics

<i>Z score</i>					
<i>Descriptive Statistics</i>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<i>Zscore(x1)</i>	145	-2.26883	1.42758	0.0000	1.0000
<i>Zscore (x2)</i>	145	-2.29138	1.28170	0.0000	1.0000
<i>Zscore (x3)</i>	145	-2.46842	1.33365	0.0000	1.0000
<i>Zscore (x4)</i>	145	-2.63762	1.30406	0.0000	1.0000
<i>Zscore (x5)</i>	145	-2.46817	1.36644	0.0000	1.0000
<i>Zscore (x6)</i>	145	-2.74356	1.63085	0.0000	1.0000
<i>Zscore (x7)</i>	145	-2.50522	1.59683	0.0000	1.0000
<i>Zscore (x8)</i>	145	-2.81962	1.44659	0.0000	1.0000
<i>Zscore (x9)</i>	145	-2.59325	1.50136	0.0000	1.0000
<i>Zscore (x10)</i>	145	-2.71303	1.86126	0.0000	1.0000
<i>Zscore (x11)</i>	145	-2.63377	1.73076	0.0000	1.0000
<i>Zscore (x12)</i>	145	-2.51661	1.53044	0.0000	1.0000
<i>Zscore (x13)</i>	145	-2.41446	1.52659	0.0000	1.0000
<i>Zscore (x14)</i>	145	-2.74512	1.11301	0.0000	1.0000
<i>Valid N (listwise)</i>	145				

Nampak dalam Tabel 4.9 bahwa tidak ada nilai *z-score* yang lebih tinggi dari $\pm 3,0$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak ada *univariate outliers* dalam data yang dianalisis ini.

2. *Multivariate Outliers*

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan sebab walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat

univariat, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila telah saling dikombinasikan.

Uji terhadap *outliers multivariate* dilakukan dengan menggunakan kriteria Jarak Mahalanobis pada tingkat $p < 0,001$. Jarak *Mahalanobis* itu dievaluasi dengan menggunakan X^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian itu (Ferdinand; 2002, p. 146).

4.2.3.2 Evaluasi Multicollinearity atau Singularity

Menurut Tabachnick dan Fidell (1998) dalam Ferdinand (2002, p. 153) Untuk melihat apakah terdapat *multicollinearity* atau *singularity* dalam sebuah kombinasi variabel, perlu mengamati determinan *matriks kovarians*. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya *multikolinearitas* atau *singularitas*, sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan. Dari hasil analisis diperoleh determinan dari *matriks kovarians* sampel sebagai berikut:

Determinant of sample covariance matrix = 7.1718e-010

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak ada *multicollinearity* atau *singularity* dalam data yang digunakan. Oleh karena itu data penelitian ini dapat digunakan dalam analisis.

4.2.4 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum.

Dengan kata lain, bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu dalam menjelaskan sebuah fenomena yang umum (Ferdinand; 2002, p.62). Dalam uji reliabilitas ini digunakan dua alat uji, yakni *Composite Reliability* dan *Variance Extracted*.

1. *Composite Reliability*

Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,70$, walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran yang “mati” (Ferdinand; 2002, p.63). *Composite Reliability* diperoleh melalui rumus berikut ini:

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{Std Loading})^2}{(\sum \text{Std Loading})^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Keterangan:

Std Loading = *standardized loading* tiap indikator, yaitu nilai lambda tiap Indikator

ε_j = *measurement error* tiap indikator/1-reliabilitas indikator

2. *Variance Extracted*

Menurut Ferdinand (2002, p. 63) nilai *variance extracted* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* ini direkomendasikan pada tingkat paling sedikit 0,50. *Variance extracted* diperoleh melalui rumus berikut ini:

$$Variance - Extracted = \frac{\sum Std Loading^2}{\sum Std Loading^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Keterangan:

Std Loading = *standardized loading* tiap indikator, yaitu nilai λ tiap indikator

ε_j = *measurement error* tiap indikator/1-reliabilitas indikator

Berdasarkan hasil perhitungan *variance extracted*, menunjukkan bahwa hasil perhitungan memenuhi kriteria, yaitu $\geq 0,50$. Dengan demikian, model penelitian ini dapat diterima. *variance extracted* dapat dilihat dalam Tabel 4.10 di bawah ini :

Tabel 4.10
Hasil Square Standardized Loading Data

Variabel	<i>Locus of Control</i>	Kepercayaan (Trust)	Pemberdayaan karyawan	Kinerja karyawan
	0,4956	0,6577	0,6053	0,6939
	0,7259	0,6708	0,5344	0,7500
	0,6100	0,6889	0,7191	0,6336
		0,6839	0,7293	0,4462
				0,4858
				0,6790
				0,4942
				0,6545
				0,6561
Jumlah	1,832	2,701	2,588	5,493

Dari Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa nilai reliabilitas konstruk dan *variance extract* berada diatas nilai batas yang telah disyaratkan dimana semua nilai reliabilitas konstruk berada diatas 0,70 dan nilai *variance extract* berada diatas 0,50. Secara umum dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai observed variabel relative mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

Square Standarized Loading diperoleh dari standardized loading kuadrat untuk tiap-tiap indicator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.

Tabel 4.11
Perhitungan *Variance Extract* Data

Variabel	<i>Locus of Control</i>	Kepercayaan (<i>Trust</i>)	Pemberdayaan karyawan	Kinerja_Karyawan
	0,63	0,67	0,65	0,61

Hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima karena memenuhi persyaratan yaitu $\geq 0,50$. Dengan demikian konstruk-konstruk variabel dalam penelitian ini dapat diterima atau valid.

Secara keseluruhan hasil perhitungan uji *construct reliability* dan *variance* data penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.12 dibawah ini :

Tabel 4.12
Hasil Perhitungan *Construct Realibility* dan *Variance Extract*

<i>Variabel</i>	<i>Reability</i>	<i>Variance Extract</i>
<i>Locus of Control</i>	0,87	0,63
Kepercayaan (<i>Trust</i>)	0,90	0,67

Pemberdayaan karyawan	0,88	0,65
Kinerja Karyawan	0,93	0,61

Dari tabel 4.12, terlihat bahwa nilai *realibilitas* data dalam penelitian ini memiliki nilai $\geq 0,7$. Dengan demikian konstruk-konstruk *variable* dari penelitian ini dapat dipercaya atau reliable. Sedangkan hasil pengukuran *variance extract* memenuhi persyaratan yaitu $\geq 0,50$. Dengan demikian konstruk-konstruk *variable* dalam penelitian ini dapat diterima atau valid.

4.2.5 Analisis Efek

Setelah pengujian hipotesis penelitian dilakukan dan terbukti hipotesis dapat diterima, kemudian pada bagian ini di analisis mengenai besar pengaruh *variable dependent* untuk dilihat pengaruhnya. Hasilkan pengolahan tersebut ditampilkan pada tabel 4.14 di bawah ini :

Tabel 4.13
Standardized Total Direct Effect

	Kepercayaan (<i>Trust</i>)	<i>Locus of_Control</i>	Pemberdayaan Karyawan	Kinerja_ Karyawan
Pemberdayaan Karyawan	.538	.281	.000	.000
Kinerja_ Karyawan	.484	.038	.527	.000
X14	.369	.029	.401	.761
X13	.348	.027	.379	.718
X12	.426	.033	.464	.880
X11	.419	.032	.456	.865
X1	.000	.843	.000	.000
X2	.000	.685	.000	.000
X3	.000	.683	.000	.000
X8	.434	.227	.807	.000
X9	.445	.233	.829	.000
X10	.368	.192	.685	.000

	Kepercayaan (<i>Trust</i>)	<i>Locus</i> <i>of_Control</i>	Pemberdayaan Karyawan	Kinerja_ Karyawan
X4	.767	.000	.000	.000
X5	.828	.000	.000	.000
X6	.872	.000	.000	.000
X7	.813	.000	.000	.000

Berdasarkan hasil penelitian yang terlihat pada tabel 4.14, diketahui bahwa pemberdayaan karyawan dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh 2 variabel yaitu *locus of control* dan kepercayaan (*Trust*). Dari tabel 4.14, diketahui total efek dari pengaruh *locus of control* terhadap pemberdayaan karyawan sebesar 0,281, pengaruh dan kepercayaan (*Trust*) terhadap pemberdayaan karyawan sebesar 0,538. Untuk total efek (*total effect*) pengaruh *locus of control* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,281 dan kepercayaan (*Trust*) terhadap kinerja karyawan sebesar 0,354. Selanjutnya total efek dari pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,527.

Pengaruh langsung (*direct effects*) dari penelitian ini ditampilkan pada tabel 4.14 berikut ini :

Tabel 4.14
Standardized Total Indirect Effect

	Kepercayaan _(<i>Trust</i>)	<i>Locus</i> <i>of_Control</i>	Pemberdayaan_ Karyawan	Kinerja_ Karyawan
Pemberdayaan_ Karyawan	.000	.000	.000	.000
Kinerja_Karyawan	.284	.148	.000	.000
X14	.369	.029	.401	.000
X13	.348	.027	.379	.000
X12	.426	.033	.464	.000
X11	.419	.032	.456	.000
X1	.000	.000	.000	.000
X2	.000	.000	.000	.000
X3	.000	.000	.000	.000
X8	.434	.227	.000	.000
X9	.445	.233	.000	.000
X10	.368	.192	.000	.000
X4	.000	.000	.000	.000

	Kepercayaan _(Trust)	Locus of_Control	Pemberdayaan_ Karyawan	Kinerja_ Karyawan
X5	.000	.000	.000	.000
X6	.000	.000	.000	.000
X7	.000	.000	.000	.000

Lanjutan dari tabel 4.14 *Standardized Total Indirect Effect*

Dari tabel 4.14 dapat diketahui bahwa pengaruh langsung (*direct effects*) dari kepercayaan terhadap pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh langsung yang paling besar dibandingkan variable lainnya, dengan nilai sebesar 0,000. Sedangkan pengaruh langsung (*direct effects*) dari locus of control terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh langsung yang lebih besar dibandingkan variabel lainnya, dengan nilai sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa total efek variable kepercayaan terhadap pemberdayaan karyawan lebih besar dibandingkan dengan variable lainnya, demikian pula total efek variabel kepercayaan terhadap kinerja karyawan lebih besar dibandingkan variable lainnya.

4.3 Pengujian Hipotesis

4.3.1 Pengujian Hipotesis 1

H1 : *Locus of Control* berpengaruh pada kinerja suatu karyawan

Pada pengujian hipotesis I digunakan taraf signifikansi sebesar 5%, hal tersebut digunakan karena nilai $C.R \geq 2.58$. Parameter estimasi antara variabel *Locus of Control* dengan Kinerja Karyawan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = -1,130$.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis I yang menyatakan *Locus of Control* berpengaruh pada Kinerja suatu karyawan dapat dibuktikan.

4.3.2 Pengujian Hipotesis 2

**H2 : *Locus of Control* lewat pemberdayaan karyawan
karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan.**

Pada pengujian hipotesis 2 digunakan taraf signifikansi sebesar 5%, hal tersebut digunakan karena nilai $C.R \geq 2.58$. Parameter estimasi antara variabel *Locus of Control* dengan pemberdayaan karyawan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = -0.420$.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan *Locus of Control* lewat pemberdayaan karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan dapat dibuktikan.

4.3.3 Pengujian Hipotesis 3

**H3 : Kepercayaan (*Trust*) lewat pemberdayaan karyawan
berpengaruh pada kinerja karyawan.**

Pada pengujian hipotesis 3 digunakan taraf signifikansi sebesar 5%, hal tersebut digunakan karena nilai $C.R \geq 2.58$. Parameter estimasi antara variabel Kepercayaan (*Trust*) lewat pemberdayaan karyawan dengan kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = -0.420$.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang menyatakan Kepercayaan (*Trust*) lewat pemberdayaan karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan dapat dibuktikan.

4.3.4 Pengujian Hipotesis 4

H4 : Kepercayaan (*Trust*) berpengaruh pada kinerja suatu karyawan

Pada pengujian hipotesis 4 digunakan taraf signifikansi sebesar 5%, hal tersebut digunakan karena nilai $C.R \geq 2.58$. Parameter estimasi antara variabel Kepercayaan (*Trust*) dengan kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 1.831$.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang menyatakan Kepercayaan (*Trust*) berpengaruh pada kinerja suatu karyawan dapat dibuktikan.

4.3.5 Pengujian Hipotesis 5

H5 : Pemberdayaan karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan

Pada pengujian hipotesis 6 digunakan taraf signifikansi sebesar 5%, hal tersebut digunakan karena nilai $C.R \geq 2.58$. Parameter estimasi antara variabel Pemberdayaan karyawan dengan kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R. = 3.901$.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 yang menyatakan Pemberdayaan karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan Dari

pengujian terhadap hipotesis yang diajukan pada penelitian ini maka hasil pengujian yang telah dilakukan dapat diperhatikan pada Tabel 4.20 dibawah ini:

Tabel 4.15
Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

B.

Hipotesis	C. Bunyi Hipotesis	Hasil Pengujian
H1	<i>Locus of Control</i> berpengaruh pada kinerja suatu karyawan	Diterima
H2	<i>Locus of Control</i> lewat pemberdayaan karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan.	Diterima
H3	Kepercayaan (<i>Trust</i>) lewat pemberdayaan karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan	Diterima
H4	Kepercayaan (<i>Trust</i>) berpengaruh pada kinerja karyawan	Diterima
H5	Pemberdayaan karyawan karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan	Diterima

4.4 Kesimpulan

Pada bab IV ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap lima hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada Bab II. Adapun hasil penelitian dengan menggunakan software AMOS pada hasil uji regresi (*regression weight*) dimana

tingkat signifikansi diamati dengan melihat nilai CR lebih dari 2.58 dan nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 adalah sebagai berikut dari hasil regresi didapatkan nilai CR untuk variabel *locus of control* lebih dari 2.58 yaitu sebesar 6.670 dan nilai *probability* lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0.000 hal ini menunjukkan bahwa variabel *locus of control* berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan dan sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (S. Brotosumarto).mengatakan locus of control mempengaruhi sikap karyawan.

Variabel pemberdayaan memiliki nilai CR sebesar 7.956 dan nilai *probabilitas* sebesar 0,000 sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan .

Variabel kepercayaan(*Trust*) memiliki nilai CR sebesar 10.016 dan nilai *probabilitas* sebesar 0,000 sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan(*Trust*) berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan dan hal ini sesuai dengan Penelitian yang dilakukan oleh Milwadani (1999).Empowerment mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya.

Variabel perilaku kerja karyawan memiliki nilai CR sebesar 13.484 dan nilai *probabilitas* sebesar 0,000 sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa perilaku kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Wayne H.Decker dan Denise M.Rotondo (2001) menyatakan perilaku pemimpin yang positif humor serta mudah berinteraksi dengan para bawahannya akan memberikan motivasi kepada para bawahan untuk bekerja lebih giat dan mematuhi aturan-aturan yang ada di dalam perusahaan, sehingga akan menciptakan rasa

nyaman bagi para pekerja untuk bekerja dengan perilaku kerja yang baik dan menghasilkan *outcome* yang sesuai dengan target.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

5.1 Ringkasan Penelitian

Permasalahan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya menghasilkan suatu analisis data yang akan disimpulkan dalam bab ini. Hasil penelitian terdahulu akan membantu untuk merumuskan dan mengidentifikasikan permasalahan dalam penelitian ini. Selanjutnya telaah pustaka dari penelitian terdahulu akan digunakan untuk menjelaskan analisa permasalahan dan melakukan pemahaman dasar pada teori dan hasil penelitian terdahulu.

5.2 Kesimpulan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk melakukan pengujian variabel yang mempengaruhi perilaku kerja karyawan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka dikembangkan pernyataan yang didukung oleh bukti empirik sebagai berikut :

5.2.1 Hubungan antara *Locus of Control* dengan Pemberdayaan Karyawan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh *Locus of Control* terhadap pemberdayaan karyawan (*Empowerment*) menunjukkan nilai CR sebesar 0,526 dan dengan probabilitas sebesar 0,599. kedua nilai tersebut belum memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 2.58 dan *probabilitas* yang lebih besar dari 0,01 sehingga hipotesis 1 terbukti, dimana H1 ditolak dan Ho diterima artinya terdapat pengaruh signifikan antara *Locus of Control* terhadap pemberdayaan

karyawan (*Empowerment*) sehingga *Locus of Control* akan mempengaruhi Pemberdayaan karyawan (*Empowerment*).

5.2.2 Hubungan antara Kepercayaan (*Trust*) dengan Pemberdayaan Karyawan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepercayaan (*Trust*) terhadap pemberdayaan karyawan (*Empowerment*) menunjukkan nilai CR sebesar 5.920 dan dengan *probabilitas* sebesar 0,000. kedua nilai tersebut telah memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 2.58 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,01 sehingga hipotesis 2 terbukti, dimana H1 dan Ho diterima artinya terdapat pengaruh erat antara kepercayaan (*Trust*) terhadap pemberdayaan karyawan (*Empowerment*) sehingga kepercayaan (*Trust*) akan mempengaruhi pemberdayaan karyawan (*Empowerment*).

5.2.3 Hubungan antara Pemberdayaan Karyawan (*Empowerment*) dengan Kinerja Karyawan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh pemberdayaan karyawan (*Empowerment*) terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 4,333 dan dengan *probabilitas* sebesar 0,000. kedua nilai tersebut telah memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 2.58 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,01 sehingga hipotesis 1 terbukti, dimana H1 dan Ho diterima artinya terdapat pengaruh erat antara pemberdayaan karyawan (*Empowerment*)

terhadap kinerja karyawan sehingga pemberdayaan karyawan (*Empowerment*) akan mempengaruhi perilaku kerja.

5.2.4 Hubungan antara *Locus of Control* dengan Kinerja Karyawan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh *Locus of Control* terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar -0,420 dan dengan probabilitas sebesar 0,674. kedua nilai tersebut telah memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 2.58 dan *probabilitas* yang lebih kecil dari 0,01 sehingga hipotesis 1 terbukti, dimana H1 ditolak dan Ho diterima artinya Terdapat pengaruh signifikan antara *Locus of Control* dengan kinerja karyawan sehingga *Locus of Control* akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh S. Broto Sumarto (2008) mengatakan *Locus of Control* akan mempengaruhi kinerja karyawan.

5.2.5 Hubungan antara Kepercayaan (*Trust*) dengan Kinerja Karyawan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kepercayaan (*Trust*) terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 1.560 dan dengan probabilitas sebesar 0,119. kedua nilai tersebut telah memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 2.58 dan *probabilitas* yang lebih kecil dari 0,01 sehingga hipotesis 1 terbukti, dimana H1 ditolak dan Ho ditolak artinya Tidak terdapat pengaruh signifikan antara kepercayaan (*Trust*) dengan Kinerja Karyawan sehingga kepercayaan (*Trust*) akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh S. Broto Sumarto (2008) mengatakan kepercayaan (*Trust*) akan mempengaruhi kinerja karyawan.

5.3 Kesimpulan atas Masalah Penelitian

5.3.1 Kepercayaan Karyawan (*Trust*) berpengaruh pada Kinerja Karyawan.

Dalam hal ini menyatakan bahwa kepercayaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan dengan adanya kepercayaan antara atasan dan karyawannya, maka akan membantu memaksimalkan pencapaian kerja karyawan sambil mencapai tujuan perusahaan, seperti di lihat pada gambar dibawah ini :

Gambar 5.1

Kepercayaan Karyawan (*Trust*) berpengaruh pada Kinerja Karyawan.



5.3.2 Kepercayaan Karyawan (*Trust*) lewat Pemberdayaan Karyawan berpengaruh pada Kinerja Karyawan.

Dalam hal ini menyatakan bahwa kepercayaan (*Trust*) lewat pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepercayaan (*Trust*) di dalam proses pemberdayaan akan mempengaruhi persepsi karyawan tentang kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, seperti di lihat pada gambar dibawah ini :

Gambar 5.2

Kepercayaan Karyawan (*Trust*) lewat Pemberdayaan Karyawan berpengaruh pada Kinerja Karyawan



5.3.3 *Locus of Control* berpengaruh pada Kinerja Karyawan.

Dalam hal ini menyatakan bahwa *locus of control* berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan yang tinggi akan muncul ketika karyawan mengerti bahwa merekalah yang menentukan setiap kejadian dalam hidupnya, seperti di lihat pada gambar dibawah ini :

Gambar 5.3

***Locus of Control* berpengaruh pada Kinerja Karyawan**



5.3.4 *Locus of Control* lewat Pemberdayaan Karyawan berpengaruh pada Kinerja Karyawan.

Dalam hal ini menyatakan bahwa *Locus of Control* lewat pemberdayaan karyawan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan yang tinggi akan muncul ketika karyawan mengerti bahwa merekalah yang menentukan setiap kejadian dalam hidupnya. *Locus of Control* di dalam proses pemberdayaan akan mempengaruhi persepsi karyawan tentang kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, seperti di lihat pada gambar dibawah ini :

Gambar 5.4

***Locus of Control* lewat Pemberdayaan Karyawan berpengaruh pada Kinerja Karyawan**



5.3.5 Pemberdayaan Karyawan berpengaruh pada Kinerja Karyawan.

Pemberdayaan karyawan merupakan variabel yang mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kreativitas dan daya inovasi dari karyawan sehingga karyawan yang kreatif akan mencari ide – ide baru untuk menghasilkan pelayanan yang lebih baik, seperti di lihat pada gambar dibawah ini :

Gambar 5.5

Pemberdayaan Karyawan berpengaruh pada Kinerja Karyawan



5.4 Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis merupakan sebuah cerminan bagi setiap penelitian. Dimana implikasi teoritis memberikan gambaran mengenai rujukan-rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini, baik itu rujukan permasalahan, permodelan, hasil-hasil dan agenda penelitian terdahulu. Berdasarkan model penelitian teoritis dalam penelitian ini dan telah diuji kesesuaian modelnya melalui alat analisa *Structural Equation Model* (SEM), maka hasil penelitian ini dapat memperkuat konsep teoritis tentang tema implikasi Analisis Pengaruh *Locus of Control* dan Kepercayaan (*Trust*) terhadap Pemberdayaan Karyawan dalam Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Yayasan Ponpes MTs-MA NU Assalam dan MTs-MA NU Muallimat di Kudus). Konfirmasi dan hasil penelitian terdahulu secara lengkap tersaji dalam tabel 5.1 berikut ini.

Tabel 5.1
Implikasi Teoritis

No	Temuan	Implikasi Teoritis
1	<i>Locus of Control</i> berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan Karyawan	Hasil penelitian ini secara umum memperkuat konsep dan hasil penelitian Spreitzer (1995), menunjukkan bahwa dengan adanya proses pemberdayaan karyawan memungkinkan karyawan memiliki kebebasan untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan sehingga karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka merupakan milik mereka, tanggung jawab mereka dan mereka mengetahui posisi dimana mereka bekerja serta

		memiliki beberapa pengendalian atas pekerjaannya.
2	Kepercayaan (<i>Trust</i>) berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan Karyawan	Hasil penelitian ini secara umum memperkuat konsep dan hasil penelitian Gomez dan Rasen (2001) yang menyatakan bahwa kepercayaan manajerial berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan. Kepercayaan (<i>Trust</i>) didalam proses pemberdayaan akan mempengaruhi persepsi karyawan tentang pemberdayaan melalui hubungan antar manajer dengan karyawannya, karena proses pemberdayaan merupakan proses untuk meningkatkan keandalan diri karyawan agar dapat dipercaya oleh manajer dalam merencanakan dan mengendalikan impementasi rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan.

Lanjutan Tabel 5.1
Implikasi Teoritis

3	<i>Locus of Control</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini sejalan dengan konsep dan hasil penelitian Rohim 1996) yang menyatakan bahwa <i>Locus of Control</i> berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan yang tinggi akan muncul ketika karyawan mengerti bahwa merekalah yang menentukan setiap kejadian dalam hidupnya. Semua ini harus disertai dengan suatu tindakan atau kegiatan yang dapat menunjukkan bahwa mereka memegang kendali atas segala sesuatu yang terjadi dalam hidupnya, seperti pemberian tanggung jawab dan kebebasan untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan sehingga karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka merupakan milik mereka, tanggung jawab mereka dan mereka mengetahui posisi dimana mereka bekerja serta memilih beberapa pengendalian atas pekerjaannya.
---	---	--

4	Kepercayaan (Trust) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Laschinger, Finegan & Shamian. Hal ini dikarenakan dengan adanya kepercayaan antara atasan dan karyawannya maka akan membantu memaksimalkan pencapaian kerja karyawan sambil mencapai tujuan perusahaan. Dengan adanya keterbukaan komunikasi berbagai informasi yang penting, berbagi persepsi dan perasaan serta keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan maka hal – hal tersebut dapat memfasilitasi kepercayaan dalam suatu organisasi.
5	Pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian Laschinger, Finegan & Shamian (2001) dan Christine S. Koberg (1998) yang hasilnya menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan <i>maning fullness competence, self – determination</i> dan <i>impact</i> dapat mempengaruhi mental karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya demi perbaikan kinerjanya.

5.5 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka dapat dikembangkan sebuah strategi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan pada Yayasan Ponpes MTs – MA NU Assalam dan MTs – MA NU Muallimat di Kudus. Pihak Direktur atau Kepala hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *Locus of Control*, kepercayaan (*Trust*), pemberdayaan karyawan dan kinerja karyawan. Implikasi kebijakan yang disarankan dalam penelitian ini diambil dari pertanyaan terbuka dalam kuesioner yang secara ringkas tersaji dalam tabel 5.2 berikut ini :

Tabel 5.2
Implikasi Manajerial

No	Sasaran Kebijakan	Implikasi
1	<i>Locus of Control</i> berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan Karyawan	<i>Locus of Control</i> merupakan variabel yang mempunyai pengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan . Dari sisi <i>Locus of Control</i> peningkatan pemberdayaan karyawan dapat dilakukan dengan cara merubah cara pikir karyawan tentang bagaimana mengendalikan hidup mereka sendiri. Bila karyawan berpikir sesuatu dapat terjadi, maka itu akan terjadi karena tindakan mereka yang membuatnya terjadi.

Lanjutan Tabel 5.2
Implikasi Manajerial

2	Kepercayaan (<i>Trust</i>) berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan Karyawan	Kepercayaan (<i>Trust</i>) merupakan variabel yang mempunyai pengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan. Dari sisi kepercayaan, peningkatan pemberdayaan karyawan dapat dilakukan dengan cara menumbuhkan rasa percaya diri karyawan dengan menciptakan peluang sukses dan memberikan kesempatan untuk mencapai sesuatu dengan caranya sendiri. Dengan demikian karyawan akan memiliki rasa percaya diri untuk terus berusaha lebih keras dan memberikan persepsi kepada mereka bahwa jangan menyalah gunakan kepercayaan yang diberikan perusahaan kepadanya.
3	<i>Locus of Control</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	<i>Locus of Control</i> merupakan variabel yang mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan . Dari sisi <i>Locus of Control</i> peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan cara memberikan kesempatan kepada karyawan untuk membuat keputusan efektif dan perencanaan strategis sehingga karyawan mampu menangkap peluang dengan cepat, berinisiatif dan tidak menunggu uluran

		tangan orang lain.
4	Kepercayaan (<i>Trust</i>) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	Kepercayaan (<i>Trust</i>) merupakan variabel yang mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari sisi kepercayaan, peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan memberikan pengertian yang terus menerus bahwa karyawan mempunyai tanggung jawab atas pekerjaan mereka dan menanggapi tanggung jawab tersebut sebagai bentuk kepercayaan agar karyawan merasa dirinya penting dan mampu mengawasi dirinya sendiri.

Lanjutan Tabel 5.2
Implikasi Manajerial

5	Pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	<p>Pemberdayaan karyawan merupakan variabel yang mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kreativitas dan daya inovasi dari karyawan sehingga karyawan yang kreatif akan mencari ide – ide baru untuk menghasilkan pelayanan yang lebih baik. Dari sisi pemberdayaan karyawan, peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Menciptakan suasana dan iklim yang mendukung munculnya kreatifitas dan inovasi sehingga potensi karyawan dapat berkembang sebaik baiknya. b. Tunjukkan bahwa karyawan mampu melaksanakan semua pekerjaan yang harus diselesaikan mempunyai otonomi yang berarti, memiliki kebebasan dan ketidak bergantungan untuk menggunakan inisiatif pribadi dalam melaksanakan tugas. c. Ketika karyawan mampu untuk membuat keputusan secara mandiri maka karyawan yakin akan pengaruh mereka terhadap pekerjaannya yang mereka lakukan. Karyawan merasa bahwa dengan
---	---	--

		pemberdayaan, mereka memiliki kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya dan merasa dihargai atas bakat dan keahliannya. Hal ini secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan.
--	--	--

5.6 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini berhasil membuktikan seluruh hipotesis dan menjawab permasalahan yang diajukan namun masih terdapat keterbatasan dan kekurangan dalam penelitian ini. Keterbatasan ini hendaknya dapat dijadikan catatan untuk pengembangan keilmuan maupun penelitian mendatang.

Keterbatasan dalam penelitian ini dapat dilihat dari indeks kesesuaian Model Struktural Equation Model pada Tabel 4.7, disitu ditunjukkan adanya keterangan ketidaksesuaian dari model *Goodness-of Fit Indeks*, yaitu pada Absolut fit measures. Pada *Parsimonious Comparative Fit Index* (PCFI). Nilai pada PCFI berkisar $\geq 0,90$, tetapi dalam penelitian yang telah dilakukan cenderung kurang dari batas yang diterima yaitu 0,672. Dan juga ditemukan pada *Parsimonious Normal Fit Index* (PNFI). Nilai pada PNFI berkisar $\geq 0,90$, tetapi dalam penelitian yang telah dilakukan cenderung kurang dari batas yang diterima yaitu 0,630.

Penelitian ini mengambil obyek penelitian di Yayasan Ponpes MTs-MA NU Assalam dan MTs - MA NU Muallimat di Kudus. Dalam pemilihan responden hanya ditujukan kepada guru dan karyawan di Yayasan Ponpes MTs-MA NU Assalam dan MTs - MA NU Muallimat di Kudus. Dengan demikian hasil penelitian ini kurang mewakili gambaran umum topik karyawan yang meliputi jasa kepala sekolah, waka kurikulum, guru, tata usaha dan penjaga sekolah pada umumnya. Mungkin terdapat faktor – faktor lain

diluar model penelitian yang mempengaruhi bila dilakukan penelitian dengan obyek yang berbeda.

5.7 Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil dalam penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan agar dapat dijadikan sumber ide dan masukan bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan yang disarankan dari penelitian ini antara lain adalah menambah variabel independen yang mempengaruhi *Locus of Control*, kepercayaan (*Trust*), pemberdayaan karyawan (*Empowerment*), dan Knerja Karyawan. sehingga dapat ditarik kesimpulan yang alebih akurat dan dapat menjadi solusi secara umum terhadap permasalahan menurunnya tingkat ketidakhadiran guru dan karyawan di Ponpes MTs - MA NU Assalam dan MTs - MA NU Muallimat Kudus.

Dan memperbaiki dari indeks kesesuaian Model Struktural Equation Model adanya keterangan ketidak sesuaian dari model *Goodness-of Fit Indeks*, yaitu pada Absolut fit measures. Pada *Parsimonious Comparative Fit Index* (PCFI). Nilai pada PCFI berkisar $\geq 0,90$, tetapi dalam penelitian yang telah dilakukan cenderung kurang dari batas yang diterima yaitu 0,672. Dan juga ditemukan pada *Parsimonious Normal Fit Index* (PNFI). Nilai pada PNFI berkisar $\geq 0,90$, tetapi dalam penelitian yang telah dilakukan cenderung kurang dari batas yang diterima yaitu 0,630.

.

Agenda penelitian mendatang yang disarankan dalam penelitian ini mengacu pada keterbatasan penelitian, yaitu agar penelitian mendatang hendaknya melakukan replikasi penelitian dengan mengambil obyek penelitian yang berbeda atau dengan menambahkan

variabel – variabel lain yang mempengaruhi pemberdayaan karyawan, dan kinerja karyawan seperti faktor demografi, *gender*, *cultural values*, *job characteristics*, *organizational climate*, dan *organization culture*. Sedangkan dampak dari pemberdayaan karyawan selain kinerja karyawan, seperti komitmen organisasional, *job satisfaction* dan *extra role behaviour*. Dengan demikian diharapkan agar permasalahan mengenai pemberdayaan karyawan, dan kinerja karyawan akan diketahui dengan lebih baik lagi.

Daftar Referensi

- Bandura, A dan Wood P, 1989, "***Social Cognitive Theory of Organizational Management***", Academy of Management Review, Vol.14.No.3.
- Bragg, Terry,2002, "***Improve Employee Commitment***", Personal Jurnal, September.
- Burke, W.W., 1986, "***Leadership as Empowering Others***", Executive Power, Jossey-Bass, San Fransisco.
- Butler, J.K. Jr.,1991., "***Toward Understanding and Measuring Condition of Trust Evaluation of Conditions of Trust Inventiory***", **Journal of Management**, Vol.17, No.3, 643-663.
- Bowen, D.E. and Edward E.Lawler III, 1992, "***The Empowerment of Service Workers : What, Why, How, and When***", Sloan Management Review, Spring.
- Brotosumarto, S., 2009, "***Locus of Control dalam Menyikapi Sukses dan Gagal***", Data HR,Portalhr.com
- Caudron, Shan, 1995, "***Create an Empowering Environment***", Personel Journal, September.
- Conger, J.A, dan R.N. Kanungo, 1988. "***The Empowerment process Integrating Theory and Practice***", Academy of Management Review, Vol.13. No.3, 471-482.
- Davis, Keith dan New Strom, Jhon M., (1993), "***Perilaku dalam Organisasi***", Jakarta. Erlangga.
- Emory, C.W. dan Cooper, D.R.. (2002), "***Business Research Methods***", New York. Erwin.
- Ferdinand, Augusty, (2002), ***Strutural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen***, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Fuad. Mas'ud, (2004), "***Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi***", B.P. Universitas Diponegoro, Semarang
- Gasperz, Vincent, 1997, "***Manajemen Personalia***", Terjemahan Moh Mas'ud, Jakarta. Erlangga.
- Gibson, James Let all, 1988, "***Organisasi dan Manajemen : Perilaku, Struktur, Proses***", Edisi keempat. Terjemahan, Erlangga, Jakarta.
- Glisson, C. and M. Duriot, 1988, "***Predictors of Job Satifaction and Organizational Commitment in Human Service Organizatioan***", Administrative Quaterty. Vol.33.

- Gomez, C. Rosen, B., 2001, The Leader-member Exchange as a Link Between Managerial ***“Trust and Employee Mangement”***, Group and Organiozational Management. Vol.26, No.1.53-69.
- Hair Anderson and Tatham Black (1998), ***“Multivariate Data Analysis”***, Prentice Hall, USA.
- Harari, Oren. 1995, ***“The Missing Link in Performance”***, **Journal of Human Review**, Vol.84.
- Hair,JF, Anderson, RL. Tatham, RL, and Black, W.C, 1998, ***“ Multivariate Data Analysis”***, 5th Edition, Prentice-Hall International, Inc.
- House, R.J. and Shamir, B. (1993), ***“Toward the Integration of Trans-formational, Charismatic, and Visi-onary Theories”***, In M.M. Chemers and R. Ayman (Eds.), ***Leadership Theory and Research : Prespectives and Directions***, New York : Academy Press.
- HM. Hadari Nawawi, dan Hm. Matini Nawawi. 1991. ***“Administrasi Personal : Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja”***, Cetakan Mas Agung. Jakarta.
- Kotter, R.M. 1993. ***“Men and Women of the Cooperation “***, Basis Books, New York.
- Layman, Porter dan Raymond Miles, 1990, ***Human Resources Manajemen***, Edisi Keenam.
- Lutthars, Fred, (1992), ***“Organizational Behavior”***, Me Graw-Hill Internastional, 8st editions. Singapore.
- Milwadani, MM, 1991, ***“Empowerment dan Penerapannya”***, Majalah Ilmiah Pranata, Vol.10.No 1.
- Moeljono, Djokosantoso, Dr (2003), ***“Beyond Leadership: 12 Konsep Kepemimpinan”***, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Rich, Gregory A. (1997), ***“The Sales Managers as Role Model : Effect on Trust, Job Satisfaction, and performance of Salesperson”***, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.25 No.4.
- Sapiro, Rosann, L and Weitz, Barton A (1990), ***“Adaptive Selling : Conceptualization Measurement and Nomological Validity”***, **Journal of Marketing Research**, February.
- Schuler, Randall S and Jackson, Susan E, (1997), ***“Human Resource Management : Positioning for The 21st Century”***, Erlangga, Jakarta
- Singarimbun, M., 1991, ***“Metode Penelitian Survai”***, Edisi revisi, Jakarta, Penerbit LP3ES.
- Shalahuddin, Mahfudh, 1990, ***“Pengantar Psikologi Pendidikan”***, Bina Ilmu, Surabaya.

Singarimbun, MM, dan Sofian Efenddi. (1995), “**Metode Penelitian Bisnis**”, LP3ES, Jakarta.

Soetomo, ES, 1999, “**TQM sebagai Salah Satu Alternatif Sistem Pengelolaan untuk Meningkatkan Kualitas**”. Majalah Ilmiah Humaniora Pranata, Vol.10. No.1.

Spreitzer, M.Grethen,1995,”Psychological Empowerment Measurement in the Workplace : Demension, Measurement, and Validition”, **Academy of Management Journal**, Vol 38.No.5.

Thorlakson,A.J.H dan Robert, P. Murray,1996, “An Empirical Study of Empowerment in the Workplace”,**Grup and Organization Mangement**, Vol.21,No.1.

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.
- F.
- G.
- H.

Lampiran 1

I.